全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

良性增长

EVERY BUSINESS IS A GROWTH BUSINESS

华章经管

HZ Books

盈利性增长的底层逻辑

How Your Company Can Prosper Year After Year

[美] 拉姆·查兰（Ram Charan） 诺埃尔·蒂奇（Noel M. Tichy） 著
邹怡 译

拉姆·查兰管理经典

杰出的商业领袖

不论产业是否成熟、经济繁荣还是衰退

他们只信奉2位数以上的增长

且增长具备盈利性、可持续性和高资本回报率

机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

拉姆·查兰管理经典

良性增长：盈利性增长的底层逻辑

Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year After Year

（美）拉姆·查兰（Ram Charan）　（美）诺埃尔·蒂奇（Noel M.Tichy）　著

邹怡　译

ISBN：978-7-111-59920-3

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目录

赞誉

推荐序一　有价值增长是企业领导者的职责

推荐序二

致谢

前言

第一部分　为何每家企业都能成为增长型企业

第1章　认清增长

由外向内的战略

改变企业基因

领导者的关键角色

设计你的可传授的观点

第2章　不存在所谓的“成熟企业”

你是否就职于增长型企业

这个时代无与伦比的机遇

抗拒变革潮流

不增长，则消亡

是谁的失职？其原因何在

“成熟市场”的陷阱

在市场细分中寻求成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“各种替代方案”
利用机遇
蕴含在成功中的风险
核心竞争力的局限性
增长失衡的危险
几近无限的机遇
基因的惯性
第3章 常识与资本隐藏在收入增长与利润表现背后的商业思维
商业智慧的秘密
来自玛莎雅的信息
通用的商业规则
利润率
周转率
周转率、增长与资本市场
市盈率计分卡
你的对手
市场如何对企业做出判断
第二部分 扩张市场边界
第4章 自外向内的战略
自外向内地审视企业
你的价值定位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

增长来源
扩张你的市场边界
寻找正在增长的细分市场——或者创造它们
相邻的细分市场
创建框架
定义需求
需求VS.行业
把握变化所带来的机遇
界定增长路径
客户和需求：借助2×2矩阵进行分析
市场调研
一家企业如何扩张它的市场边界
从源头到消费者
构想的来源
第5章　约翰·里德如何将花旗银行改变成为自外向内的组织
打破旅鼠效应
简洁明了的目标
信息流动
向上弯曲的收入曲线
改造基因
第6章　艾克哈德·法伊弗：康柏公司的有条不紊的激进分子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过变革实现超越

相似的传统组织

第7章　约翰·特拉尼与通用医疗的服务新前沿

知识共享的运作机制

“你的份额越少越好”

新的价值定位——销售生产力

“播撒一些种子”

获得新的核心竞争力

第8章　通用电气金融服务集团利用变革

制度化的企业家精神

由外而内的战略

关于增长的可传授的观点

投资创业

第三部分　激发组织活力，协调一致，实现增长

第9章　企业基因及其改变途径

基因的起源

决策与社交结构

运作机制

增长与基因

你的企业是否拥有对的领导力基因

加里·文特的可传授观点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

艾克哈德·法伊弗是如何（两次）重组了康柏公司的基因
康柏公司的运作机制
快速重启变革
第10章　联合信号：重组企业基因
“内部导向型企业”
强势推行可传授观点
航空与航天事业部的变革
可传授观点：效率与增长
新基因
重组社交结构
自外向内地开发产品
变革的运作机制
克服阻力
“增长从来不是重点”
挑战组织
细分市场
学会拥抱变革
第11章　理诺公司打造终身客户
“我们关注着所有的支出”
帮助客户实现增长
重新划分成熟市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新客户与新需求

改变企业基因

建立情感资产™

建立彻底变革的运作机制

“令人难以置信的转变”

传播可传授的观点

拓展新能力

万众一心

教育客户

从逆境中学习

第12章 你能否通过坎宁安神父的测试

扩张市场边界

边缘决策

第四部分 增长指南

导言

第一节 你已经实施的增长举措

第二节 增长审计

第三节 改变企业基因，实现均衡增长

第四节 自外向内的行为模式

第五节 构建企业新的基因——可传授的观点

第六节 增长的社会化结构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第七节　增长决策模型

第八节　持续的变革：你能否通过坎宁安神父的测试

注释

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

赞誉

在不确定性成为常态的经营环境下，探讨可持续增长这个话题，显得尤为重要。并非所有增长都是良性的，为增长而增长，实则给企业带来危机。查兰将良性增长定义为盈利性、可持续性及高资本回报率的增长。本书认为，增长是一种由企业领导层所创造的思维理念，借助由外向内的战略，聚焦市场需求而非产品，重组企业基因，达成企业边界扩张和生产率提升，最终实现有价值的增长。让我们与企业领导者共勉：确信增长不受环境影响。

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授

国家发展研究院BiMBA院长

在新常态宏观背景下，很多企业都面临着持续增长的挑战。拉姆·查兰先生的这本书对众多处于转型期的企业很有价值。书中介绍了两种增长方式：由外向内的战略以及改变企业基因和企业文化，正是企业可持续增长的关键点所在。

茅忠群

方太集团董事长兼总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本书凝聚着拉姆·查兰先生几十年对世界众多著名企业的深深思索，书中揭秘的“普适性”的增长“常识”，醍醐灌顶。可口可乐公司从考虑如何卖可乐，转变成思考如何满足人类胃的需求；而考虑如何卖阿胶的我们，也在转变成思考如何满足人类对滋补养生的需求。需求无界，因此增长无界。吾等目之所及，皆是吾辈之未来。本书将为我们打开增长之门。

秦玉峰

东阿阿胶总裁

国家非物质文化遗产东阿阿胶制作技艺代表性传承人

作为顶级CEO咨询顾问，大师拉姆·查兰将在此书中解密其给全球CEO开出的“增长药方”：增长思维=由内置外的战略×组织基因，此书值得管理层深读、深思、深行。

王赛

CEO市场增长顾问，《增长五线》作者

科特勒咨询（中国区）合伙人

从小就被教育“学如逆水行舟，不进则退”，其实做企业也是一样。如果你只想维持不变地活下去，往往导致企业的消亡。只有增

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

长，才是生物界的生存之道。因此，所有生意都是关于增长的生意。大师新作，值得阅读！

樊登

樊登读书会创始人

干货满满、引人入胜！揭示了实现收入增长、达成利润目标的关键所在，任何行业的领导者都必读此书。

雷·莱恩

惠普企业董事、甲骨文公司前总裁兼首席运营官

本书提供了大量务实简洁的建议和一整套用于推动增长的理论工具。拉姆·查兰和诺埃尔M.蒂奇依据与世界各位卓越商业领袖的共事的过程中所凝炼出的卓越洞见，缔造出了一次次化腐朽为神奇的商业奇迹。

史蒂夫·米勒

壳牌国际常务董事委员会

我把本书列为我身边70位顶层管理者的必读书目。拉姆·查兰和诺埃尔M.蒂奇为我们创造了一套务实的思维框架，为企业实现增长提供了新的路径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

查德·霍利迪

荷兰皇家壳牌集团董事会主席、杜邦公司前总裁兼首席执行官

我们或多或少意识到，任何认为自己身处成熟市场的领导者都存在思维范式问题。但是拉姆·查兰和诺埃尔M.蒂奇却能追本溯源，成功引导领导者打破思维局限，重识增长机遇。

莱斯特·瑟罗

麻省理工学院斯隆商学院前院长

今天的商业世界早已不是我们所熟悉的模样。在本书中，拉姆·查兰和诺埃尔·蒂奇敏锐地识别出我们所面对的主要挑战，全世界的企业管理人员都有必要倾听。

彼得·杰奥尔杰斯库

扬·罗比凯广告公司名誉主席

本书言近旨远，能够引导任何管理层级的领导者在成熟的市场中及竞争激烈的环境下，推动组织迈向可靠的增长。

梅尔文 R.古兹

华纳-兰勃特董事会主席兼首席执行官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

拉姆·查兰和诺埃尔M.蒂奇难能可贵地认识到增长对于所有企业来说都是头等大事，本书为发现全新的增长路径提供了真知灼见。

Bill Stavropoulos

陶氏化学总裁兼首席执行官

我们再一次有幸从拉姆·查兰和诺埃尔M.蒂奇的过人智慧中得到了启发与增长的机遇。本书成为当今商业领袖们最新的王牌。

Robert E.Knowling,Jr

科瓦德通讯总裁兼首席执行官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

推荐序一　有价值增长是企业领导者的职责

在一个不确定性成为常态的经营环境下，探讨企业如何获得可持续增长这个话题，显得尤为重要。

不管经济繁荣还是衰退，很多优秀的企业家总能设法实现两位数的增长，他们相信，有价值的增长本就是企业家的职责。这一点的确需要企业领导者能够在内心树立起真正的信念，在我2009年出版的《冬天的作为》一书中，我的观点也和这本书的核心观点一样：增长是不受环境影响的。

经济繁荣行业增长时，企业增长是理所当然，增长的方式有很多种选择，当然，扩大规模满足现有市场的需求，是大多数企业的首选。

经济衰退行业停滞时，企业要实现增长就没那么容易。但是，我们依然可以看到无论在何种环境下，都有实现增长的公司，都有超越平均增长的优秀公司。甚至，在很多人看来，有些行业似乎进入停滞或者不再增长的状态，但是在这些行业里，依然能看到保持增长的公司，因为，正如本书作者认为的那样，不存在所谓的成熟产业。也就是说，经济衰退，只是意味着需要更有效率地满足需求；行业停滞，也只意味着需要对市场需求做出新的审视。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业家的职责正在于此：风平浪静时，追求最高效率的运营模式，风高浪急时，寻求新的有效航线和推动力。实现企业的有价值的增长，是企业家的天职，是评判商业领袖成败的标准。

本书作者拥有着长期服务于企业一线的经历，也熟知一家企业增长的核心价值是什么，更加理解错误的增长设计对企业的危害有多大。因此，有价值的增长，在本书中，被定义为增长需具有盈利性、可持续性及高资本回报率。并非所有增长都是良性的，为增长而增长，那就不是增长而是危机。有关增长的这个定义，可以帮助企业领导者理解企业增长的真正意义，也同时需要领导者们去审视，你带领的企业所实现的增长是否是有价值的增长？

作者在对全球CEO首要关心的问题的研究中，提出五个方面问题：第一，市场成熟度要求企业回答什么是增长的驱动因素；第二，全球竞争的环境需要企业回答在哪里竞争和如何竞争；第三，产业在不断地成长和合并的时候，产业合并的方向就决定了企业必须回答应该退出哪项业务；第四，全球资源的竞争要求企业必须回答它的经营重点应该放在哪个发展机会上；第五，新技术要求企业必须回答怎样才可以使增长持续下去。事实上，这五个问题企业领导者必须回答的问题中，全球CEO都把企业的增长排在了第一位，其核心就是如何保持可持续的增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我个人的研究当中，比较关注两个问题。第一个是在时代变迁的过程当中，企业怎样寻求自己的价值。第二个问题就是在寻求价值的过程当中怎么样去创造价值。获得这两个问题答案的关键是：实现价值增长。亦即，在任何环境下企业都可以获得增长，其关键是与顾客在一起，拥有为顾客创造价值的能力。所以迎接环境挑战的关键，就是实现价值增长，这需要企业领导者们寻找到企业自身实现价值增长的解决方案。

同样，本书认为，增长是一种由企业领导层所创造的思维理念，借助由外向内的战略，聚焦市场需求而非产品，重组企业基因，达成企业边界扩张和生产率提升，最终实现有价值的增长。

正如本书所阐述的那样，实现有价值增长的重点，正在于企业领导者推动自外向内战略的转型，其重点又在于重组企业基因。这一点无疑难度巨大，需要非凡的见识和魄力。只有当领导者为员工展现出更广阔的前景和巨大的机遇时，企业才能将瞬息万变的外部环境视同机遇而非灾难。

让我们与企业领导者共勉：确信增长不受环境影响。

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

国家发展研究院BiMBA院长

2019年7月9日于朗润园

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

推荐序二

初识拉姆·查兰先生，是源于先生的著作《引领转型》。在后来的相处中，其求真求实之智慧更是常常带给我珍贵的启迪。很荣幸，如今再次成为先生的著作《良性增长》一书的受益者。本书凝聚着拉姆·查兰先生几十年对世界众多著名企业的深深思索，书中揭秘的“普适性”的增长“常识”，醍醐灌顶：找到你的业务的水，就是找到了业务的增长机会。这精彩的洞察，书读之后，仍三日不绝于耳。

当可口可乐的大部分员工整天想着如何与百事可乐进行竞争以获取增长之时，郭思达把自己的目光投向了人类的胃。因为，真正有边界有限额的不是可乐这个品类的市场，而是人类的胃。而可口可乐要切割占据的市场，正是人类的胃容量。进入这个容器的所有饮品，都是可以切割的目标；进入这个容器的所有产品的市场，正是可口可乐实现增长的真正战场。这也是自外向内的出发点所带来的不一样的增长战略。

自工业革命以来，人类用自己的双手与头脑开展着改天换地的事业。企业们由内向外地进行着业务的延展与增长。通常是以自己的第一代产品或者技术为出发点，寻找业务的战略发展机会。比如从生产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

蔗糖，到以蔗糖为原料的功能糖；比如从生产芯片，到使用芯片的产品机器；再比如从生产引擎，到生产汽车。

而如今，5G即将到来的世界上，媒体传播可以跨时间跨空间于碎片中实现对认知的影响，而线上线下的新零售，则也已经将无界渠道打造成了覆盖消费者购物行动的完整网络。消费者可以快速实现“所想即所见，所见即所得，所得即所需”。以产品为核心的市场竞争环境，已经变成了以需求为核心的市场竞争局面。

考虑如何卖可乐，转变成思考如何满足人类胃的需求；而考虑如何卖阿胶的我们，也在转变成思考如何满足人类对滋补养生的需求。需求无界，因此增长无界。吾等目之所及，皆是吾辈之未来。

诚挚感谢拉姆·查兰先生的《良性增长》为我们打开的增长之门。

秦玉峰

东阿阿胶总裁

国家非物质文化遗产东阿阿胶制作技艺代表性传承人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

致谢

我们衷心感谢所有为本书的问世而提供支持的人们。我们首先要感谢Charles Burck。作为教师，我们习惯通过面对面的沟通来发展并分享我们的洞见，但将它们付诸纸上却是另一种艺术，因此我们向Charles Burck寻求帮助。Charles是个细心的倾听者，他准确地把握了我们构想的精髓；他同时也是一名出色的文字工匠，在他的组织下，想法、演示文稿、对话与相关研究交织成为一股清晰、富有逻辑性的思想潮流。从他的报告中体现了他对我们的原则与实践的理解。借助他提出的问题，我们的思考更加结构化。他孜孜不倦地安排好每一个细节，确保了全书的连贯与统一。他不仅仅是本书的执笔人，更是我们的合作伙伴。

我们衷心感谢本书撰写过程中的其他重要伙伴，包括所有为本书贡献了时间、信任与构想的商业领袖们。感谢他们对于本项目的参与，我们也希望他们的形象能在本书的字里行间得到忠实的还原。

本书反映了我们数十年间遍布全世界的教学与咨询经历。这些经历极大地丰富了我们自身的思维与观念。这些年来，我们有幸能够与众多高管与MBA学员一起共事，我们要向他们表示谢意。对我们来说，还要感谢一些重要的组织，其中包括通用电气。在20世纪80年代中期，诺埃尔在通用电气负责著名的克劳顿维尔领导力发展学院的运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

营，而拉姆·查兰则在该学院连续任教了25年。克劳顿维尔领导力发展学院为我们形成增长与转型的构想提供了智囊团。此外，在帮助众多首席执行官解决转型问题以实现均衡增长的过程中，与他们的密切交往也促进了我们的构想与可传授观点的成型。

在本书的研究过程中，我们获得了在书中提到的诸多商业领袖的协助。还有一些人，如通用电气的Joyce Hergenham、联合信号的Mark Greenberg、理诺公司的汤姆·蒙切洛夫，他们对本书做出了相似的贡献，却不为公众所知晓，我们在此对他们表示感谢。

我们感谢我们的学术同行，他们向我们提供了许多充满智慧的挑战与构想，这些在本书中均有所反映。其中我们特别感谢欧洲工商管理学院的迈克尔·布里姆教授、密歇根大学的Andy McGill教授、哥伦比亚大学的Larry Selden教授、一桥大学的竹内弘高教授以及哈佛商学院的Hugo Uyterhoeven教授。

其他帮助本书成稿的同事还包括Eli Cohen与Chris DeRose。他们两位在书籍的撰写过程中持续向我们提供了许多优秀的洞见。

在本书的编写团队中，J.T.Allen是一位关键人物。他时刻关注研究进展与细节变动，进行了富有价值的编辑工作。另一位与他紧密合作的人是Tricia Ricci，我们感谢他们两位夜以继日的辛勤劳动。负责协调密歇根团队的是诺埃尔的行政助理Launa Artz，这是她出色完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成的又一个复杂的项目。在得克萨斯州的达拉斯，Carol Davis与Elizabeth Thayer的团队不辞辛劳地保证了项目的成功。谢谢你们。

我们还想向诺埃尔的妻子Patricia Stacey致以特别的感谢，感谢她慷慨地牺牲了宝贵的周末与节假日家庭时间，允许我们继续开展工作。她还对我们的框架与假设提出了许多有价值的见解。

最后，我们谨向John Mahaney致以诚挚的谢意。他是世界上最伟大的编辑之一，正是他的信念、远见与坚持才使得本书成为我们所有人都引以为豪的作品。

拉姆·查兰

诺埃尔·蒂奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前言

《良性增长》是基于我们多年来与世界上最杰出的商业领袖们共事和学习的经验总结撰写而成的，这些领袖包括通用电气公司的杰克·韦尔奇、康柏公司的艾克哈德·法伊弗、联合信号公司的拉里·博西迪、花旗集团的约翰·里德、福特汽车公司的亚历克斯·特罗特曼和雅克·纳塞尔、杜邦公司的查德·霍利德以及其他众多杰出的商界领袖。

我们发现这些活跃在不同行业、风格迥异的商业领袖都存在一个共同点：

他们从不相信世上存在成熟的产业，并且他们始终以行动践行这一理念。

这些商业领袖的公司有些处于高速增长的行业，也有些处于增长停滞不前的行业，但不管经济衰退还是繁荣，他们的公司每年都能设法实现两位数的增长。比如，在20世纪90年代初期，联合信号公司内部没有哪一个部门的发展前景比航空与航天事业部门的更糟糕。而如今，虽然航空与航天业务整体仍处于无固定增长模式所带来的混乱中，但联合信号公司的这项业务却在过去的数年间实现了迅速的增

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

长。这些商业领袖以及其他与之相似的人是如何做到这一切的？这是本书将深度探讨的问题。

我们在与这些杰出的商业领袖共事的过程中多次发现了这些公司所具备的另一项特质：

它们的增长具有盈利性、可持续性及高资本回报率。

你是否经常在商业杂志上看到有些公司疯狂扩张却不产生利润？就商业来说，空洞、缺乏盈利的增长可能是比误认为企业业务已达到成熟状态更为严重的商业失误。康柏以及戴尔的领导者是如何发展各自的业务，并通过投资使得公司年复一年地持续增长的？正是他们对成本、生产周期以及资金使用效率的不懈的关注成就了这一切。若企业不对这些指标进行控制，增长终将会以灾难告终。生产效率作为管理工具的价值不容小觑，它令你的企业更具竞争力，并且能为增长创造资源。我们认为，我们对于增长的财务状况的强调与重视是本书的独到之处，而这也是在其他地方较少看到的。

成功企业的第三项特质是：

它们的增长根植于企业领导者所打造的企业思维方式中。

企业之所以增长并非都是由于管理者决定扩大生产线或是在技术上投入了更多资金、增强销售力量抑或并购了其他公司。这些以及其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他常用于企业扩张的工具与技术都只是工具，它们只是执行增长战略的一部分，仅此而已。

这一增长思维源于对探究社会需求的旺盛的好奇心。它否认了现有产品和市场的限制，强调不断去发现新机会以超越这些人为设置的边界。用一句我们常见的说法，问题的关键即在于扩张你的边界——通过确定并满足变化所带来的新需求，扩大你的业务活动的范围。

扩张边界是一个全新的战略概念，但对于成功增长型企业的领导者来说这却是一种直觉。就如同每一条基本的商业原理，“扩张边界”在执行效果与商业逻辑上略显无情，但一旦理解之后却又十分简单。当你读懂这一点，你会发现大部分你认为的“战略规划”都是过时落伍的。

最后，同样重要的还有：

增长思维源于高层管理者，但必须通过多种方式传达给基层员工。

正如通用电气金融服务集团的CEO加里·文特所说，“企业发展是每个人的责任”，关键在于各层级管理人员的领导力。增长型企业的领导者需要像致力于发展企业其他方面一样致力于引导组织转变思维方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

许多人把企业思维方式的改变等同于企业文化的改变，然而企业文化上的举措很少能为企业带来有意义的变化。领导者对人们决策方式与合作模式的影响尤为显著。人们会仿效领导者的决策与领导风格，从而在最基本的层面上驱动企业文化的运作。我们将这类行为称为企业的基因。这一系列的信号与暗示塑造了人们职业生涯的各个方面，从如何对待机遇到能够在多大程度上向他人学习的思考与行为模式。

企业基因的概念首次明确了企业文化的基本决定因素，能够帮助你准确地在企业内部激发出有意义且持久的变革，从而让企业发展成为每个人的责任。

对于想要建立利润增长型公司的人来说并不存在唯一的答案，既没有速成方法也没有权宜之计。我们所谈论的事并不简单，它需要领导者对于增长从清晰的、善于吸取教训的视角出发，立足实际，坚定承诺致力于变革。

最终，一切都可归结为领导者的特质，而这也是本书的一大主题。具备增长型思维与商业常识的领导者能令垂死挣扎的企业起死回生，而当企业偏离正轨时，很大程度上是领导者出了问题。

如今的管理者仅仅依靠维持企业现状来获得回报的时代已经一去不复返了。评判标准已经提高：今天，评判商业领袖成败的标准在于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他们是否能够为企业实现可持续的盈利性增长。你所处的组织的每一位领导者必须理解下面这三个因素至关重要：扩张业务边界、提升生产率以及令企业发展成为每个人的责任。你无法在这三者中做出选择，你也无法在实现短期目标和着眼于长期发展中进行选择，明确公司未来的定位（包括培训新一代领导者）与通过企业的短期业绩表现获得信誉、生成资源同等重要。

世间万物无时无刻不在变化。今天行之有效的方法明天也许便不再适用。领导者最常犯的错误便是当战略开始失效或过时，或是当企业的运营优势开始下降时没有及时进行调整，而对于他们的终极考验是他们能否建立一个在他们离开后，仍能不断调整、实现增长的组织。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一部分　为何每家企业都能成为增长型企业

第1章　认清增长

在1997年年中，我们与一批来自福特汽车公司的高层管理者就如何实现盈利性增长进行了探讨。那是在福特的CEO亚历克斯·特罗特曼（Alex Trotman）发起的一项为期6个月的高层管理者领导力发展项目的第2天。我们旨在通过该项目帮助高层管理者们去思考创造股东价值、发展领导力的新途径，之后他们可以将这些理念和方法再传递给组织的其他成员。这个培训项目的后期将会对整个公司产生影响。

福特公司在过去的10年间奇迹般地完成了自身的转型——削减成本、提高质量、缩短周转时间，并凭借卡车与运动型多用途车（SUV）等高利润率产品获得了高水平的盈利。按照对当时细分市场占有率的计算，福特已然成为市场领导者。

然而福特公司究竟在哪些方面成为市场领导者？当时的汽车产业被认为已经进入了成熟期：行业内厂商之间竞争激烈，全球产能过剩不断加剧，周期性需求变化难以控制。任何遵循现有游戏规则的厂商都不可能更加快速地实现远超区域市场宏观经济增长率的盈利性和可持续增长。特罗特曼明白福特公司当下的成功已经成为历史，他深信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

福特必须在未来独辟蹊径。他决心将福特公司打造成为一家能在21世纪继续成长并有稳定盈利的企业。

亚历克斯·特罗特曼知道他需要的不只是一个游戏方案。福特人在主宰现有游戏规则方面表现出色——但这恰恰是需要解决的问题之一。无论新的游戏规则会是什么样子，人们都需要以一种全新的方式去把握机遇。在福特的每个人都要学会如何从不同的角度去思考问题。

领导力发展项目只是一个开始。特罗特曼和他的执行委员会的目标是必须要培养出一批能摆脱公司传统商业思维影响的领导者。在项目的第一阶段，我们将与24位由高层管理者选出的“高潜质”的管理人员共同组队，为降低固定成本、寻求新的增长路径以及履行企业社会责任等各类项目设计提案。特罗特曼也与我们一起参与了早晨的这个环节，并准备以一名教师以及教练的身份与他们共同合作。

特罗特曼仔细倾听，并不发表任何评论。但有时他会动笔写下一些笔记，引起他注意的是一则我们很喜欢引用的案例，讲述了已故的郭思达（Roberto Goizueta）是如何在20世纪80年代早期改造可口可乐公司的。

大多数人已经遗忘了郭思达刚刚接掌可口可乐公司所面对的窘境。在那时，可口可乐公司以约35%的市场份额占据了美国软饮料市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的主导地位[1]，而软饮料市场是人们公认的一个成熟市场。这样的市场环境要求可口可乐公司不惜牺牲利润也要去争取0.1%的市场份额，或在百事可乐公司的市场攻势中捍卫自身每0.1%的市场份额。当时证券分析师和财经撰稿人纷纷唱衰其前景。

对此郭思达并不买账。但是如何才能打破人们对于成熟业务的思维定式，即那些限制了人们的思想与期望，束缚了人们的思维与想象的根深蒂固的观念呢？可口可乐公司人才济济，可他们却钻了牛角尖——按照固有的逻辑，这是一场零和游戏，必然是一方得益一方受损，市场份额只能一点一点被榨取出来。

郭思达对此自有一番见解——一个简单却发人深省的见解。在20世纪80年代，他与他的高管们分享了这个见解。他以一种近乎随意的语气问道：全世界44亿人，每日人均饮品的消费量是多少？答案是：64盎司[1]。他又继续问道：在这其中人们对于可口可乐的每日平均消费量又有多少？答案是：不到2盎司。

最后，他问：我们在人们的胃中能占有多少份额呢？其实，问题并不是可口可乐在美国可乐市场所占的份额，也不是可口可乐在世界软饮料市场中所占的份额，而是可口可乐在人们每一天所消耗的所有饮品中所占的份额。从这一层意义上来说，可口可乐所占的份额微乎其微。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可口可乐的员工将大量精力用于思考对假想敌百事可乐的竞争策略，而在郭思达的引导下他们才发觉，他们的敌人是咖啡、是牛奶、是茶，他们的敌人是水。

郭思达靠几个简单的问题便重新定义了可口可乐的市场，它的市场边界比任何人想象的都巨大。与此同时，他还改变了可口可乐员工的思维方式。现在他们不再将可口可乐视为困在小池塘中的一条大鱼，而是遨游在大池塘中的一条小鱼。与其挣扎着死守零散的市场份额，不如将眼光放长远，立足于从全新的机遇中赢取更大的市场份额。

这一切是否是显而易见的？的确，但在郭思达指明前却从没有人意识到。这也是可口可乐公司从一个成熟行业中岌岌可危的领导者转型成一家最伟大的市场价值创造者的开端（在郭思达临终时，他所持有的股份价值超过10亿美元，这也令他成为第一个身价至此的非企业创始人高层管理者[2]）。而百事可乐作为在郭思达接掌可口可乐公司时最具潜力的市场参与者，现在已经无法与可口可乐同日而语了。

在我们的陈述结束后，来自世界各地、各个职能部门的福特公司的管理者分成小组进行增长训练。他们围坐在4张圆桌前，每桌6人，用一小时的时间与组员共同设计各种新的构想与战略，最终以行动计划的方式向高层管理人员进行展示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

特罗特曼在该环节一开始便对各小组说："我们必须保证质量，控制成本，还得尽快进入市场。我们必须令我们的顾客满意，但是光靠这些还不够。"

"我们必须具有创新意识。我们必须找到实现盈利性增长的新路线。"

"这便是我希望你们去思考的，可口可乐案例中的'水'对福特来说意味着什么？"

特罗特曼穿梭在圆桌之间，或询问，或倾听，或参与非正式的研讨，他完全沉浸在满屋的激情与兴奋之中。

我们早已注意到了这一现象：当人们从讨论维系现状或削减成本，转向谈论增长时，气氛马上变得活跃。

再一次，一个简单的问题便重新定义了企业领导者如何能够以及应该怎样看待机遇与可能性。在接下来的几个月里，福特的管理者们用了好几个漫长的周末见面，共同讨论增长。这不仅培养了他们的领导力，同时也令他们学会以一种全新的视角看待可能性。

首先，他们以严格且务实的目光审视了他们对于传统业务的限制。根据汽车的使用寿命与总成本计算，企业的附加价值少于15%。利润率通常少于4%，与日常零售业相差无几，但是存货周转次数却低得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多。此外，汽车行业的周期性衰退会严重影响汽车制造商的资产负债表数据，收益的疲软往往迫使他们不得不举债经营。因此即使汽车制造商有着庞大的规模与长期的产品需求，他们的投资收益却乏善可陈，他们的股票的相对估值也往往处于市场的最低值的区域。汽车制造企业的市盈率一般都比标普500的企业低一半。[3]

接下来，管理者们跳出思维定式，摒弃了对行业与市场所形成的惯性思维，扩展出更多的视角。他们发现在一辆汽车的使用年限里，消费者绝大部分的支出都用于贷款、保养、维修以及其他所有与使用及所有权相关的服务上。而这其中蕴藏着利润丰厚的增长机会基本等于出售一辆汽车所能获取的大部分潜在利润，并且这些服务的利润率更高，资金占用量却很低，周期性波动比汽车制造业务小得多。

于是，他们找到了福特公司的“水”：消费者在汽车使用年限内涉及的所有产品，包括所有其他相关服务。福特公司的挑战便是要找到进入这一利润丰厚的领域的切入点。

当时福特公司的管理者们还无法快速预测出之后将要发生的事，他们只知道摆在面前的必将是极其繁重的工作与彻底的改变。不仅对于公司的领导者是这样，对于每个福特公司的员工来说也是如此。之前，他们认为他们的职业生涯注定会遭遇增长瓶颈、利润下滑、周期性衰退与股价表现不佳，这种由来已久的思维难以根除，只是这些领导者在那之后不再受困于汽车这个成熟的行业，而是向充满活力的增

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

长前景迈出了关键的第一步。他们正在识别机遇，制定标准，寻找实现盈利性增长的途径。

增长一直是热门话题。那些已经经历过由反复裁员、流程再造以及其他各项管理举措所带来的痛苦的企业领导者们，最终却发现他们不能仅仅关注于企业的运营优势，还必须关注企业的增长计划。增长的市场份额所带来的收入已无法保障企业的未来。他们已没有其他选择，要么增长，要么消亡。

上面的案例中有五个关键点，这也是本书所讲述的主要内容。它们也有别于你在本书之外所读到或听到的其他关于创造企业增长机遇的观点。这五个关键点是隐藏在许多耳熟能详的成功商业案例背后的秘密。理解了它们，你便真正理解了通用电气公司、可口可乐公司或康柏电脑公司是如何实现增长的。这些关键的观点具体如下。

（1）不存在所谓的成熟产业。请永远抛弃你脑中关于成熟产业的观念。一旦企业的领导者懂得如何摆脱产业与市场传统定义的束缚来进行审视，那么，任何产业（无论这个行业的成熟度多高）、任何规模的任何企业都有机会实现增长。

（2）并非所有增长都是良性的。不惜成本实现增长，或只为增长而增长都可能促成灾难。良性增长应具有可持续性、盈利性以及较高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的资本使用效率。切勿把牺牲未来收益而获得的激增的短期销售额误认为是良性的增长。

（3）增长是一种由企业领导层所创造的思维理念。增长源于新视角下的灵光一现，而只有当每个人都为领导层的言传身教所打动时，增长才会被激发。

（4）均衡增长是企业在21世纪成功的关键。着眼于长期的可持续增长需要企业密切注意各项基本因素：成本结构、质量、产品研发周期、生产效率、资产利用率、资本投资、供应链创新、客户服务满意度以及其他所有与运营优势相关的因素。不断关注这些因素能为企业创造出的增长资源。

（5）增长所带来的风险小于增长乏力所带来的风险。你常会听到人们认为增长就是一个不断承担风险的过程，这是个错误的观点。诚然，增长会给决策者个人带来风险，提出新的构想也需要勇气。但是基于准确的顾客需求所制定的可持续增长战略所带来的风险将远小于你牺牲自身利益重新布局，被动应对竞争对手的增长所产生的风险。

本书要求你作为领导者必须对增长形成一个清晰的观点，并使之成为企业基因的一部分。企业基因也是在本书后续章节中将会详细说明的一个概念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本书中的经验教训与原则具有普遍适用性。我们所谈的主要是复杂的大型企业，我们正是从这些企业中获取了大部分的经验。但我们得出的经验教训对于任何阶段、任何规模的企业而言都是极其宝贵的，无论这些企业的规模是大是小，是否是上市公司，目前是增长乏力需要实现增长还是虽然在增长但缺乏可持续性。

本书提供的原则和具体方法同样具备普遍适用性。即使是非营利性组织的领导者也会发现本书提供的思维方式与工具能有效帮助组织关注重点，令他们的组织充满活力且不断强大。

我们向读者呈现的并非是一本充斥着战略、方针、口号和实用案例的集锦，也不是一部晦涩难懂的理论性著作，而是立足于现实，一次从根源上探索企业精神与人类行为的过程。本书在全新的框架下结合了最佳的商业实践与商业构想，而这个框架是基于我们50年间与那些努力实现变革的企业共事所获得的经验形成的。

我们的中心思想是“常识”，这是一个已被滥用的词。人们倾向于认为“常识”过于主观而不去认真看待它，又或是将“常识”与“传统观点”相混淆。“传统观点”只与过去相关，通常并不符合“常识”的定义。实际上，“常识”是极其不寻常的。

商业常识依旧存在，无论商界人士是运营着大型企业还是位于第三世界国家的微小企业。商业常识影响着所有商界人士的看法和行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动，郭思达鼓励他的员工要以“杂货店店主所具有的常识”来指导行动。

在此，我们就创造并维系增长型企业提出两条原创的常识性基本观点。

（1）我们全新的战略思考方法令我们免受传统规划思维的干扰，清晰地识别出市场机遇。我们称之为由外向内的战略。

（2）增长型企业与其他企业的区别首先体现在领导者上。增长型企业的领导者在企业内建立各种运营机制、行为与态度体系以及沟通方式等，并将其深度内化于企业精神中。我们形象地将它们比作企业基因。为了令新的增长战略能够有效运作，改变企业基因至关重要。

第4章与第9章将详细阐释这些观点。现在我们先了解一下它们的概述。

[1] 1美制液体盎司= 0.000 029 3立方米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

由外向内的战略

增长的过程富有创造性。实现增长不需要具备某个学位或是执照，而是需要好奇心、想象力以及激情。在今天的大多数企业中，拥有这些素质的员工都不少，甚至可以说是相当多，只是他们目前可能并非是显而易见的。一旦领导者释放出他们的这些潜能，我们会发现企业内部无数的创意灵感即将被激发。

制定可持续增长策略首先从认识到企业生产的产品与顾客需求之间的差异开始，这两者往往并不一致。你需要有效地运用你的精力与想象力，从你曾经和潜在的顾客的视角来审视企业，并不断反思那些实际发生的变化。你的市场发生了哪些变化？市场需求发生了怎样的变化？变化的原因是什么？变化带来的机遇在哪里？

在从外部审视企业之后，接着你应该逆向思考，反思如下问题：我们目前满足了哪些需求？哪些需求目前尚未被满足？未来还会有哪些新的需求？其中的差距在哪里？我们现在该做些什么？我们如何才能弥补这些差距？我们具备哪些优势？我们还需要建立哪些优势？哪些现有的竞争优势已不再重要？

以上便是自外向内的思维方式。听起来是不是直白又简单？也许你的公司已经在这么做了。但事实是，自内向外的思维方式是人类的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本能，懂得从他人的角度审视自身的企业少得出奇。

在我们所说的自内向外型企业中，人们通常从自身内部产品与流程的视角出发看待所处的商业环境。他们只关注自身的产品，试图寻找提高产品销量的途径。如果无法找到提高销量的办法，他们转而寻找并销售其他看上去需求较大的产品。这种类型的企业与他们的员工已被自身的过去与经验所束缚。他们自内向外地审视所处的环境，大多数时候他们会发现他们所处的行业与所具备的核心竞争力前景有限。

但在自外向内型企业中，关键词是需求而非产品。人们的目标不再是争取更多的市场份额。他们完全沉浸在他们顾客的思维之中以寻求扩大需求的途径。他们的商业计划与价值定位来源于市场，基于所收集的基础信息而制订。他们识别出的顾客需求往往顾客自己还没有意识到。

这便是一种立足实际的战略思维。它既需要丰富的想象又充分遵循规则的限制。在当今世界，这种战略思维尤为重要。在这个孕育着前所未有的变革与机遇的时代，盈利性增长属于那些领导者能够发现传统市场之外的可能性的企业。在第一部分的后续章节中，你将看到在自外向内的思维影响下，人们是如何改变那些被视作“成熟的”“产品同质化的”或因其他原因而被认为前景黯淡的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自外向内型企业的人员思维开阔。用我们常用的说法来讲，他们习惯于扩张现有的边界。他们不关注自身改善了多少而是关注被哪部分财富创造机遇是他们所忽略的，以及他们如何能扩大市场边界。他们希望从每个顾客身上获取更大份额的盈利，想方设法向顾客提供更多（以及利润率更高）的产品，更持久地维系现有顾客。

这是一个循环的过程，增长将反过来激励员工。如果所有的奋斗与努力却只能换来不到1%的收益，而这点微小增量却是你的企业实现增长的唯一的机会，人们很难充满激情，发挥想象力。事实上，人们将很难感受到自身的工作有任何的意义。有多少人会愿意在某次鸡尾酒派对上对大家说：“我任职于一家成熟的……却几乎不增长的企业”？

只有更广阔的前景，全新的挑战与巨大的机遇所带来的兴奋感才能激励人们。当领导者能为员工带来这种兴奋感时，人们就会充满干劲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

改变企业基因

自外向内战略将帮助你以全新的方式去审视所处的行业，这是一种全新的思维方式。但这种思维方式无法脱离战略而自发形成。首先，你需要调整你的心智模式，使之能够适应某些特定的思考与行为模式。如果你一直关注组织结构调整、成本削减或是争夺市场份额的阵地战等，那么对于扩张市场边界，你就恰好陷入了错误的思维方式。你的员工也是一样。你必须准备好一个全新的、清晰的、可以引导他人的视角。

我们必须强调正面应对这个问题的重要性。在过去，人们往往付出了许多，正是这些付出决定了他们的薪金报酬、他们的职业发展路径，甚至他们的自我认同。如果我们对此无动于衷，人们会条件反射性地抵制高层所推行的任何新的指导方针。

你可以把这些根深蒂固的行为模式视作企业文化的一部分。“文化”一词包括了所有已知的、能够强有力地塑造组织行为的无形因素：基本假设、期望、价值理念、争议等。但是你如何才能掌握改变这些因素的相关工具？在过去的十年间，企业界曾发起过数以千计的文化变革项目，但大多数项目都鲜有成效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们把文化视作一个独立变量，同时我们把企业基因视为强调文化背后的潜在决定因素的一种方式。这种观念借鉴了长久以来生物与行为科学界对于“先天遗传VS.后天努力”的争论，我们认为通过培训、教练以及工作坊等形式实现的文化变革是一种旨在重塑组织行为模式的后天性干预。但基因则属于一种先天特征，而且至少对于组织来说，企业基因是更具影响力的因素，它决定了人们如何决策与人们如何合作，因而在最基本的层面上塑造了企业文化。

企业基因来源于组织领导者的思维和行为模式——他们的思维和行为模式所释放的信号与提示为组织内部其他所有人确立了思考与行为模式，并逐渐形成了组织的基因。这种基因将渗透至组织各个层面。正如在生物体内，基因所传递的信号有能力不受大脑的干预而直接引导机体的行为。企业基因同样影响到人们在职业生涯中方方面面的思考与行为方式，从如何看待机遇到与他人建立怎样的合作关系，决定去实施哪些构想又舍弃哪些构想以及提拔哪些人或是冷落哪些人。最终，他们决定了企业的成败。

所以，真正持续有效的变革只有通过重组企业基因来实现。这与制定增长战略同等重要。事实上，这也是增长战略的一部分，因为它决定了战略的内容与有效性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

领导者的关键角色

改变企业基因对于组织的领导者来说是一项巨大的挑战。原有的基因代表了过去的领导层的思维范式，具有惊人的惯性。因此新的基因需要由志在组织转型的领导者有意识地创造出来，他们可以是新上任的领导者，如联合信号公司的拉里·博西迪、康柏公司的艾克哈德·法伊弗和理诺公司的戴夫·霍姆斯，或是能从根本上改变组织定位的强势领导者，如杰克·韦尔奇便将通用电气公司重新界定成为一家全球性服务公司。

亚历克斯·特罗特曼提出福特公司的转型方案之所以聚焦于管理层绝非偶然。他的目标便是在组织各层级中培养有能力改变固有观念并在组织内部传播新观念的领导者。福特汽车公司总裁雅克·纳赛尔（Jacques Nasser）负责训练组织内排名前200的领导者，培养他们从与众不同的角度去思考增长与创造股东价值。这些领导者们又随即对下属的共计5000名管理人员实施了同样的训练。在1998年，福特公司排名前1000的领导者负责全部53 000[4]名由企业付薪的员工的培训工作，教授给他们同样的构想与价值理念。

诺埃尔·蒂奇（Noel Tichy）在他的《领导力引擎》（The Leadership Engine）[5]一书中写道：“在竞争中获胜的企业之所以胜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利正是因为它们有优秀的领导者去培养组织内部各层级的其他领导者。”优秀的领导者拥有一些可传授的观点，具体如下。

（1）构想。在对企业在市场上具有哪些竞争优势以及组织如何运用这些优势有清晰的认识的基础上形成构想。

（2）价值理念。能够支持商业构想的价值理念以及为组织内每个人所理解并践行的价值理念。

（3）激情。能够驱动领导者自身的激情，并通过主动交流激发他人的激情。

（4）魄力。领导者直面现实，敢于做出产品、投资及人力资源方面的艰难决定的能力。

在增长型企业中，领导者可传授的观点都围绕着抓住机遇与创造价值两大主题。一旦它们被分享给组织内部各层级的主要领导者，并根植于他们的思维和行为模式中时，它们便成为组织的基因。

那些志在将企业改造成增长引擎的领导者可能需要从改变自身的观念开始。亚历克斯·特罗特曼也必须摈弃一些长久以来形成的关于增长的观念。这些观念是在汽车行业扩张后所注定会导致的生产过剩、周期性衰退、巨额的财务损失和裁员的痛苦经验中形成的。但有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一点非常值得赞赏，他能够跳出行业的传统思维定式进行审视，并看到了全新的、富有创意的增长的可能性。

许多人都缺乏这种视野。企业的高层领导者与指定的继任者往往都会被旧有的基因所束缚，因此新任的领导者必须来自外部，只有借助他们全新的观点与视角才能令变革成为可能。

有些企业在意想不到的地方发现了潜力巨大的领导者。通用公司的杰克·韦尔奇，可口可乐公司的郭思达和康柏公司的艾克哈德·法伊弗的背景都与各自公司当时的基因格格不入。韦尔奇曾经任职于主流行业之外的塑料行业；郭思达最初是在可口可乐公司通过技术获得晋升的古巴移民，而可口可乐公司当时历任的领导者却是市场营销背景；法伊弗则来自康柏公司的欧洲分部。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

设计你的可传授的观点

增长型企业的领导者与你同样都面对着相似的挑战与机遇并为之奋斗。他们将职业生涯都捆绑在他们的组织的转型上。我们无数次强调，他们是来自各层级的领导者。就像郭思达那样，他们形成了可传授的观点。他们可以将这些智慧传授给他人，使得他人又可以形成自身的可传授的观点。

他们可能并没有使用基因这一隐喻（虽然越来越多的人开始这么做），但他们本能地明白它的作用。通过传授自身的观点，他们将企业的基因转变为自身思维架构的复制品。

你会发现我们尽可能不去说“企业”做了什么，而是说“领导者”做了什么，“员工”做了什么。我们一向推崇将企业指代为“他们”而非“它”的古老的英式语法（如“葛兰素史克公司提高了他们的利润……”），对我们来说，这种表述方式含蓄地表述出了二者的区别。但可惜的是，虽然我们一直希望是由美国人去采纳英式说法，但是，近年来，英国人似乎开始采纳美式的拟人观了。葛兰素史克公司、格瑞曼德（GrandMet）和其他英国企业都变得跟通用汽车公司或IBM一样，开始用“它”来指代企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事实上，我们认为将组织人格化的惯例是非常危险的。这会催生一种受害者心态：“这与我无关，这都是体制的错。”我们从未听到过安迪·格鲁夫或是杰克·韦尔奇或是艾克哈德·法伊弗抱怨自身是体制的受害者。真正的领导者无论在组织的哪个层级，都能掌控自身的命运。他们会利用自身的可传授的观点去改变体制，即改写企业的基因。

在你阅读完本书之后，我们希望你能成为一位能够发展出自身的可传授的观点的领导者。这意味着需要从他人的经验中学习，并将其转化为自身的观点，借助它培养他人的领导能力。我们需要你能够清晰地表达出自身的构想，并将它们传达给公司内部或外部的人们：你的顾客、供应商、股东和他们的证券分析师，他们需要听见你的观点。你想要雇用的员工们也需要听见你的观点。一个具有说服力且切实可行的增长愿景是吸引并激励那些最优秀的员工的关键。

本书阐释的构想、原则与应用工具涉及从识别市场需求到建立激励制度的各个方面，并都在实践中得到了验证。一部分高层管理者与经理们正运用它们建立强大的增长型企业（对你威胁最大的竞争对手或许也正在这么做）。它们富有灵活性——你可以根据自身的需求对它们进行调整，并且随着你对它们的理解逐渐加深，你无疑也会创造出属于自身的构想、原则与应用工具。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其中有一部分构想、原则与应用工具是全新的，而其他则是我们已较为熟悉的。但是看待它们的视角却是颠覆性的——通过将它们相互连接并协调一致的制度来激励员工，调整他们的工作重点并调整他们的思考与行为模式。只要整合运用这些构想、原则与应用工具，它们将令你的企业发展出取得一些从未实现的成就的能力。

你将会遇到一些不熟悉的单词与短语。为了强调那些理念的不同之处，也为了使自身的构想更为直观，那些应用企业改造等全新理念的人们发展出了一套独特的语言。比如，增长型企业将他们对于市场增长的思考描述为“扩张边界”或“在顾客钱包中占据更大的份额”。（相反地，当他们讲起“成熟市场”一词时，嘴角一定是带着轻蔑的微笑的。）我们向这些企业借用了一部分常用的增长术语，而剩下的术语则是由我们自身创造的。

我们希望在你读这本书时，会反复发出“啊！原来这么简单！是如此显而易见！”的感叹。但那些简单之处并不一定真的简单，那些显而易见之处在它真正触及你之前也并非那么明显。任何优秀的构想都可以用通俗易懂的语言表达出来，但像那些朴素的“常识”一样，这些构想在企业界也没有获得应有的重视。深刻的洞察与真理往往被过度复杂化以至于没有人能发现它们。人们有时会刻意将陈述变得晦涩难懂，唯恐简单直白的陈述会让自身显得头脑简单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在你努力引领变革的过程中，要力求做到“简单”与“清晰”，但请注意，要真正理解复杂性，并化繁为简并不容易。当你能够抽丝剥茧，将位于事物核心的真理清晰地呈现出来时，你便能最有效地将新的构想传达给员工。将事物简单化是一个真正的领导者所必备的重要才能之一。联合信号公司的拉里·博西迪曾说过：“复杂性并非智慧的象征，化繁为简才是。”[6]

最后一点提醒：人们只有不断努力才能确保长久的幸福。新的问题总会出现，过去奏效的系统与方法总有一天会导致亏损，曾经的行业领袖也会突然之间落伍。

1981年，当可口可乐公司刚刚复苏面对无限的可能性之际，他们的竞争对手是百事可乐。百事可乐凭其收入增长领跑《财富》500强企业长达40年之久，创造了无可匹敌的纪录。[7]但后来，百事可乐逐渐丧失了优势，其CEO殷瑞杰（Roger Enrico）正努力将企业拉回正轨。在后面的几章中，我们会举出若干企业的案例来说明：当多年来正确领导企业发展的领导者不再掌控企业的方向时，企业将陷入困境。

坦白说，我们无法保证我们此时所列举的标杆企业能持续保持良好的发展态势。正如没有永久的市场，也没有永不过时的战略。任何企业的基因都必须鼓励人们不断地去质疑现状，不断地去挑战现有的假设。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

任何战略的成功都离不开高效的执行。第6章讲述了艾克哈德·法伊弗是如何将康柏公司从一家濒临破产的公司改造成行业内最实力雄厚的企业之一。他的战略无疑是卓有成效的。但在1999年3月，法伊弗却因康柏公司利润的暴跌而被迫离职——因为他提出的战略超出了公司的执行能力。

现在你便可以开始挑战你的基本假设。你是否对公司目前的市场份额感到满意？如果你感到满意，请收起你的笑容并重新思考你的机遇。请改变你的企业的视角，一个更大的市场是什么？你的目前的市场份额在其中微乎其微。[8]比如，AT & T公司占据了美国长途电话市场近50%的份额，[9]但是长途电话真的是AT & T公司的终极市场吗？AT & T公司的市场边界是否可能是面向全球的语音、数据及视频传输以及其他相关服务的市场？大通银行（Chase）就资产而言是全美最大的银行，[10]而国民银行（NationsBank）和美国银行在合并后将成为存款最多的银行。[11]但是这意味着什么？银行的市场边界是仅在于银行业，还是金融服务的全球市场？

可持续增长的终极秘密也是生活本身的秘密——永不停息的变化和持续调整以适应瞬息万变的外部环境，请将此永远铭记在心。

本书将为你带来改变，它将培养你自外向内审视企业，扩展视野、扩大机遇与强化能力。你所手持的是实现企业盈利性增长的构想、工具与技巧。这是你所能想象到的最激动人心的改变。不同于被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动的成本削减，增长能够振奋人心。你的员工也会跟随你共同成长，他们将是企业最根本的竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第2章 不存在所谓的“成熟企业”

作为领导者，你不能一味追求稳定性、可预测性和政策实效性。领导层应把他们的热情投入到企业的增长中去。你每天醒来时所思考的应当是如何才能令企业增长。

——丹・伯纳姆

联合信号航空与航天事业部[1]首席执行官

通过增长实现成功远比削减成本实现的成功有趣得多。

——汤姆・邓纳姆

通用电气医疗系统[2]副总裁

在猎头找到我之前我并没有想到离开。我的父亲曾经为这家公司工作过，我的妻子也为这家公司工作过，我也准备把整个职业生涯奉献给这家公司。然而与过去不同的是公司开始削减成本了。所以我前往理诺公司进行考察，花了一天的时间与理诺的员工交谈。我立刻觉察到巨大的差异。他们是一家增长导向型企业，他们崇尚自由。在那里，每个人都为他人两肋插刀，没有人会在他人背后捅刀子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我回家告诉我妻子，那些人拥有完全不一样的人生观，我想成为他们中的一员。

——皮特・格兰森

理诺公司[3]高级副总裁

增长型企业与非增长型企业的区别是什么？区别不在于他们开展的业务，处于增长性行业或市场中的失败者与处于衰退的行业或者市场中的赢家同样存在。区别也不在于企业所采取的策略，而在于企业的思维方式。

无论他们的身份是高科技产业的创业家，还是保守的工业企业的领导人，增长型企业的领导者从醒来那刻起便不断思索着增长的途径。他们是富有创造力与好奇心的人。他们不断寻找机遇，当发现机遇时，他们会进行风险评估，发展出新的、适用的技能去利用机遇，并舍弃那些已不再符合现实需要的旧机遇。

他们创造并积累财富。他们不会因自身的企业成为市场领导者而自满，相反，他们会继续寻找在更广阔的市场中获取份额的途径。伟大的增长型领导者志在扩大整个市场，如果可能的话，他们渴望独占全部的增长机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他们的目标在于创造更多价值，他们寻求各种途径去获取更多，即我们所谓的去“获取更大份额的消费者市场”。他们想方设法尽可能长久地留住那些能带来更大利润的顾客。

但他们只追求盈利性、高资本效率的增长。当他们进行并购时，是为了强化自身创造价值的能力，而非单纯为了扩大企业规模。当他们谈起创造股东价值时，他们是真的想要提升投资收益。他们判断成功的标尺是来自金融市场的肯定，表现为企业股票更高的市盈率。

增长植根于他们的思维架构之中。他们生来如此。

而这也是他们的可传授观点。这些领导者用满腔的雄心壮志感染他们的员工，教会他们创造或者发现新的机遇。在他们的企业每天随处可见的对话中，关于增长的讨论总是最响亮的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你是否就职于增长型企业

你所在企业的领导层是否对增长充满激情？企业日常的对话是否围绕着变化与机遇？

或者，你是否为找不到实现盈利性增长的途径而灰心丧气？你是否因利润下降而感到创造股东价值困难重重？你是否已经意识到单凭成本削减无法实现这一切？你是否发觉自身总是念叨：“我的企业已经进入了成熟期？”并非只有你才这么想。

每一家伟大或曾经伟大的企业在最初的时候都是增长型企业。然而今天许多企业却难以实现增长。在宝洁公司、康柏公司或通用电气公司这些处于盈利性增长中的企业光芒的背后，是摇摇欲坠的凯马特公司、正在萎缩的苹果公司和濒临破产的西屋电气公司。据摩根士丹利的首席经济学家斯蒂芬·罗奇（Stephen Roach）的观察：“美国企业倾向看重经营效果，在确保可持续增长方面却没有尽到应有的责任。”[4]

太多的企业领导者没有把增长作为固有的思维模式。一次又一次，我们听到CEO与其他领导者们因企业增长停滞而发出哀叹。我们在这里列出了一些与他们的沟通中反复出现的主题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“自从我担任CEO以来，我们已经经历了三次资金周转困境——似乎每隔一年就会发生一次，已经威胁到了企业赖以运作的基础。我们不得不全力以赴，降低成本、储备现金并合理化产能。虽然我们的人员目前已经擅长削减成本，成为拯救公司的理想人选，但是我怀疑他们是否知晓如何实现增长。我担心我手下多数管理者不具备发现机遇的思维与才能以及敢于冒险的创造力与意愿。我知道他们缺乏相应的工具，也很确定他们中有一些人并不具备必要的才能。他们本质上便是那种习惯于自内向外审视企业的人。

“我们意识到我们必须实现增长，我们时刻都在谈论增长的好处。可是我们的企业已处于成熟期，所有的增长都经由耗费巨资的竞争来获取市场份额。利润率已在下降，并购也不是划算的选择。近来的并购成本高昂，必将导致股东权益的稀释，何况大多数并购并不会带来满意的结果。进入新兴市场也蕴含着风险，因为我们的人员没有掌握在那些领域发展业务的诀窍。我们垂头丧气，毫无头绪。

“我们设计了激励制度以奖励成功提升利润的人们——无论他们是通过何种方式达到目的。然而我们却从没有将收入增长列入激励的考核项目之中。于是现在只剩下少数人依旧把收入增长作为努力的方向了。我们正在逐渐失衡，如何才能重新恢复平衡？

“在80年代后期，我们认识了核心竞争力的概念——聚焦你擅长的领域，做好自身分内的事，凡此种种。核心竞争力的概念在当时拯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

救了很多过度多元化的企业，让他们成功地悬崖勒马，其中也包括我们自身。坦白说，我们根本不应该进入那些领域——那些我们不理解，也没有竞争优势的领域。但此一时彼一时，毫无疑问当今的世界充满了不确定性，任何产业都在经历着变革，变得面目全非，甚至不复存在。没有人能够看清所有隐藏的机遇。

“如果我们心态受限，仅仅止于关注那些与我们现有核心竞争力相适应的机遇，我们将错失良机。我们需要怎样的新核心竞争力？我们如何获取它们、掌握它们并将它们化为新的竞争市场？

“高管们最近告诉我他们想要获得更多。他们想让我不单单提高利润，还要同时提高收入。可是我们的市场需求并没有增长，竞争是全球化的。30年来我的业绩一直出类拔萃，我所领导的业务单元的利润表现一直相当出色。但这一次我不知如何是好，我觉得他们的要求不可理喻。我告诉他们也许是时候找人接替我了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个时代无与伦比的机遇

增长不应如此困难，时代已经改变。在几十年前，前卫的思想家们还在解释为何我们面临的可能性会逐渐越少。而如今，一种全球一体化的经济体系正在成形。这是个不同于以往的时代，越来越多的人们将其称为“新经济时代”，它昭示着人类历史上前所未有的新机遇。全球贸易正以超过全球的国内生产总值总和4倍的增速增长。[5]每个人都满怀期待，每个领域都凝结了人类创意的结晶。新兴国家的工业化进程方兴未艾，而数字革命带来的信息爆炸与电子商务正影响着每个人的生活。

正如旧经济一样，新经济也会带来停滞与危机。但是我们有很充分的理由相信：就长期而言，我们处于一个非凡的增长时代，其所带来的将是不亚于蒸汽机、电力、内燃机、电话与飞机所催生的增长潜能。不断变化的环境与推陈出新的科技在过去给世界带来了影响深远的变革，它们没能塑造出毫无破绽的经济体系，却创造出了从前难以想象的机遇。微处理器便是这样的技术之一，直到现在人们才开始充分发挥它的潜力来推动变革。斯坦福大学的经济史学家保罗·大卫（Paul David）评论道：就社会影响而言，计算机技术在当今的影响力只相当于电气技术在1900年时的影响力——距其鼎盛时期仍有大约一半的路程。[6]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不同的增长时期之间具有一些共性：它们带来巨大的不确定性，在废除旧产业、建立新产业的过程中加速了全球经济的增长。如今，在个人电脑、成套的消费者软件、互联网、放松管制与全球化的共同作用下，巨大的不确定性正在形成。

变化为准备好的人们带来机遇，新经济产生的不确定性也给人们提供了无限的机遇。这是因为如今的增长越来越依附于知识，而非硬件。尤其是在互联网的带动下，增长的门槛降到了前所未有的程度。任何企业，无论其规模多大，都只能在不断进化的增长市场中占据微乎其微的份额。任何企业，无论其规模多小，都有机会在这个自由的全球化市场赢得消费者的关注——他们可能是一位意大利企业家、一个新近崛起的墨西哥中产家庭或是一名居住在印度班加罗尔的软件设计师。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

抗拒变革潮流

为什么企业里并不是所有人都对可能性兴奋不已？因为有太多的人难以看清身边的增长机遇。也许他们缺乏必要的想象力或创造力去描绘现状以外的可能性。他们的目光被束缚在企业内部，在因循守旧中消耗了所有的精力。而另一些人则在市场领导者的虚名之下陶醉自满而变得目光短浅。

或者他们可能感到害怕。变化可能给人们带来情感上的痛苦乃至恐惧。如果领导者用心留意，就会发现，当领导者向组织宣布重大的变化时，人们最初的反应很可能是忧虑与愤怒，这些反应可能会以对新鲜事物的怀疑和顽固对抗的形式出现。人们担心丧失权力，担心之前所掌握的一切将被推翻，担心难以应对新的不确定性。他们必须调整心态以接受现有的处事方式以及熟悉的产品逐渐被淘汰所产生的深深的失落感。

如果这种忧虑能够驱使人们去行动，那么适当的忧虑可能是有益的。对抗往往能被危机化解，而变化也许令人害怕，但是没有变化只会让现状更糟。如果不存在危机，领导者可以在组织内培养一种健康的忧虑，让人们意识到突如其来的外部变化可能带给组织的后果。正如英特尔的董事会主席安迪·格鲁夫所说：“只有偏执狂才能生存。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当人们终于摆脱他们的忧虑之时，等待他们的是一个全新的世界。当我们不再害怕，或者当我们用合理的怀疑目光审视一切，而不是被忧虑击垮时，就会发现没有比变化与增长更加令人振奋的事了。增长让个人重生，是所有进步的源泉。作为个人，我们寻找各种新途径去提高自身的能力；作为父母，我们为孩子的成长而感到欣喜；作为社会，我们寻求财富（无论是何种意义上的财富）的最大化，从而令每个人都能享受到人类共同创造的价值。

作为组织的一员，我们个人将与组织共同成长。当新的构想与挑战成为惯例时，我们将寻求更多的新改变——更广的视野、更大的投入、对于我们的勇气与想象力的更多的挑战以及需要我们去跨越的更高的障碍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不增长，则消亡

如果你的企业不再增长，你的员工将被剥夺工作中增长的乐趣。工作是他们生活的中心，可他们却悄无声息的。最优秀的员工会在他们尚能离开的时候离开，企业自此失去了生存与增长所需的关键人才。

人们应该害怕的是没有增长的前景。无法增长的企业就像面临着一场时刻可能爆发的灾难。20世纪90年代强势的经济形势令企业界呈现一片欣欣向荣的景象。可同样的景象也出现在20世纪70年代，那时的通货膨胀催生了虚假的收入与利润。而当这些虚幻最终破灭时，现实却是残酷的。在本书出版时，通货紧缩与通胀放缓已经彻底改变了市场的游戏规则，然而在各行各业都有太多企业没能适应新的游戏规则。[7]

全球经济随时可能陷入下一轮衰退，届时那些缺乏可持续性、盈利性增长的企业将遭受重创。许多企业将无法坚持到新一轮经济增长周期的来临。无论身处世界何处，领导者们只有掌握了盈利性增长的秘诀，才能使企业幸免于难。

如果你的企业的收入增长前景欠佳，这些将是你无法回避的现实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（1）你的市场地位面临风险。无论你目前的市场表现多好，你的市场地位都将不再安全。那些迫切渴求增长的、实力雄厚的企业，那些你今天甚至不认为它们是竞争对手的企业，正在逐步逼近你的市场。当它们来临时，它们将比你更好地满足顾客的需求。若你对此无动于衷，也没有采取行动，你将失去与它们抗衡的先机。

（2）你的市场价值面临风险。无论是上市公司的股东，还是为私营企业提供资金的银行，投资者们不会满足于仅仅依靠削减成本挤出的利润，他们还希望看到的是增长驱动下的收益提升。我们的同事，哥伦比亚大学教授拉里·塞尔登（Larry Selden）的研究显示：收入增长与资产回报率及股价表现的相关性尤其紧密，超越其他任何变量。[8]

（3）你的人力资本面临风险。如果企业不再增长，你将无法吸引并挽留所需的人才——那些充满自信、激情、雄心壮志、想象力与创造力的人们。这些人追求的是具有扩张前景的企业。增速缓慢的企业在招聘新人方面缺乏竞争力已是目前的常态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是谁的失职？其原因何在

要理解为何如此多的企业领导者缺乏增长的意愿与技能，我们需要简单回顾一下近代以来风云变幻的美国企业史。

第二次世界大战之后，美国经历了一段繁荣的经济增长期。在那时，每家企业都能够轻而易举、自然而然地实现增长。这轮经济增长在20世纪60年代逐渐放缓，而随着70年代的通货膨胀与石油危机的爆发黯然结束。之后，受到博弈论思维的影响，增长成为金融工程师们的游戏。他们凭借着对大型企业集团与其他各行各业的公司的股权的投资组合进行操作以获取投资收益。可这样的增长仅仅是账面上的增长。他们仅仅是在玩数字游戏，而并不具备必要的经营知识去管理以及发展这些他们根本不熟悉的企业。而到了80年代，外来的竞争者的崛起，最初是具有廉价的融资成本与出色的经营技巧的日本人，后来其他的亚洲国家也加入了竞争。这令整个美国实业界，比如汽车行业，都深陷困境。

裁员与企业重组是解决30多年来甚至更久所积累的管理层短视与管理不善的问题的必要对策，由此企业领导者终于触及了公司运营的基本要素：发展并强化核心业务，提升质量与生产效率，尽可能减少浪费，裁减多余的管理者。他们专注于已知的优势与市场，将企业塑造成为富有弹性与竞争力的精益组织。这些成功实施了流程再造、全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

面质量管理、团队建设以及其他类似项目的企业极大地提高了组织的日常经营管理水平与决策质量。

今天处于领先地位的公司的领导者都是那些在提升生产力的同时也不忘寻求增长机遇的人。当杰克·韦尔奇在1981年执掌通用电气之后，他开始调整企业的业务组合、明确业务目标、重新配置资源并不遗余力地促进反应速度与生产率的提升。但与此同时，他也在有意识地为增长奠定基础。

然而这样的领导者只是少数。成本削减与最大限度榨取价值的潮流是资本主义发展中最好但也可能是最坏的一种创造性破坏。裁员计划的执行者侧重利润表现而轻率地无视了增长的可能。即便是曾创造了每股收益增长纪录，来自于艾默生电气（Emerson Electric）的查克·奈特（Chuck Knight）也承认在20世纪90年代中期，他曾过度强调成本削减，而没有对收入增长投入足够的注意力。[9]

接二连三的削减会透支企业的生命力。管理者们不得不以牺牲未来为代价去完成当下他们手头最紧要的任务：完成指标。与沉重的负担一同被削减的是那些心怀构想、创意与扩张愿景的人们。而留下的只是那些懂得安于现状的人——他们的技能与思维只适合于想方设法进一步缩减成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

留下的人们往往也都精疲力竭、担惊受怕和多疑。正如企业的管理不善会损害股东的所有者权益，反复的裁员也会摧毁员工的情感权益™。“情感权益”一词概括了员工认可企业及其目标所需的所有要素——包含了员工的情感动力、信任以及服从领导者安排并付出110%努力的意愿。

领导者自身也往往不再能保持良好的状态去引领增长。在不久之前，他们也许正刚刚进入事业的黄金时期，可他们却不得不把精力花在成本削减与裁员上。他们自身和他们大多数下属一样都被陈旧的思维方式所束缚，只知道基于自身所拥有的，即凭借他们的核心竞争力去谋求发展，却没有去探索其他全新的可能性。对他们而言，变化似乎隐藏着巨大的风险；他们往往已经与消费者以及其他市场渠道相脱节，虽然一切都在提醒着他们：四周的环境早已处于变化之中。即使当新的构想自组织底层浮现时，这些领导者也尚未建立任何流程去权衡、甄选它们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“成熟市场”的陷阱

企业领导者思考其企业前景的方式是问题的根源。就拿“成熟市场”一词为例，联合信号的首席执行官拉里·博西迪对任何提到该词的高管都会报以一句简短的反驳：“世上根本不存在成熟市场。我们只是需要成熟的高管去找到增长的途径！”[10]

博西迪指出：没有市场是完全饱和的。“曾有长达25年的时间，汽车产业被认为已经饱和，”他说，“但SUV（运动型多用途车）在诞生后的短短5年间便风靡了整个国家。如今SUV已风靡至欧洲乃至亚洲了。家得宝（Home Depot）进入的建材市场也曾被认为已经饱和，但如今的家得宝已成为一家市值140亿美元的公司。电路城（Circuit City）进入的是被认为已经饱和的家电行业，但如今它却成了行业的领导者。”[11]

当博西迪在1991年接管公司时，联合信号公司涉足了三个“成熟”的、高度周期性的产业：①航空航天，②塑料化工，③汽车配件。如今，联合信号公司依旧运营这些基础产业，但是自1997年起，其2/3的业务都处于增长之中；而在1990年，这一数字仅为13%。[12]

航空与航天行业不仅已经成熟，甚至已经处于萎缩之中。但即便如此，博西迪亲自任命的航空与航天事业部负责人丹·伯纳姆（Dan

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Burnham）却发现了独一无二的方法去确定顾客需求并细分市场。他勇于离开自身熟悉的领域去重新定义业务，由此扩大了市场边界，而其他航空与航天业企业却将自身束缚在熟悉的领域中。丹·伯纳姆在市场形势好转之前便已让航空与航天事业部走上了全新的发展轨道。1993~1997年，该部门销售额提高了42%，达到了64亿美元，而收益则提高了130%，达到了5.15亿美元。[13]（我们将在第10章介绍详细的情况。）

“增长是一种思维模式。”博西迪说，“增长是一种能力。每当我听到人们抱怨，‘我无法实现市场增长’时，我会说，‘你知道吗，无法实现增长的不是市场，而是你自身’。”[14]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在市场细分中寻求成功

在成熟产业内增长的一个关键秘诀是：任何市场内都存在某些蕴藏着增长潜能的孤立区域或细分市场，只要你懂得如何发现它们。顾客的需求总是在变化，新的需求也在持续浮现，而第一个识别出它们的企业将会取得成功。

当郭士纳成为美国运通公司的信用卡事业部的负责人时，他的一些直接下属告诉他信用卡业务早已成熟，他的定价过高了。郭士纳通过市场细分证明了他们的观点是错误的。他创造出企业卡、金卡以及白金卡，每一种卡都能满足现有产品无法满足的某个特殊需求，再配上他们在应用信息技术方面的优势，信用卡事业部借助细分技巧在接下来的12年内实现了年均19%的收入增长。[15]

零售业对于当时的西尔斯百货与彭尼百货来说似乎是一个成熟的市场，但萨姆·沃尔顿却不这么认为。他发现当时的行业巨头忽视了小城镇居民对低价商品的需求，于是他便通过满足这一巨大细分市场的需求奠定了沃尔玛的市场地位。休闲鞋在20世纪80年代被认为是成熟产业。事实上，Wolverine Worldwide Company（WWC）在当时凭借其无处不在的暇步士（Hush Puppies）休闲鞋支配了近乎整个市场，认为自身无法再找到任何增长的空间；而现在，它的市场地位已微乎其微。而在WWC逐步没落的同时，耐克公司的首席执行官菲尔·奈特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（Phil Knight）却通过创造基于专业运动鞋的市场细分获取了超过19%的年均增长。[16]（我们将稍后在本书中讲述沃尔玛公司与耐克公司的故事，探寻它们成功的秘密。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“各种替代方案”

增长型企业的领导者明白他们必须着眼长远，在自身所熟悉的市场以外来寻找可能。通用金融服务公司是通用电气公司旗下最强大的增长机器，它在超过15年的时间里成功地实现了年均超过20%的增长，与此同时也获得了几乎从未间断的利润增长。[17]秘诀是什么？通用金融服务公司的领导者四处寻找机遇。首席执行官加里·文特（Gary Wendt）并不认为他的公司处于某一特定行业之中。“如果你将自身限定为一家商务男装的制造商并仅仅注重这一点，你将会失败，”他说，“但如果你说‘我的业务是为全球的消费者提供服装’，突然之间你会发现所有其他选择都浮现在你眼前了。”[18]

一旦你领悟了这一点，一切都变得那么简单。但有太多实力雄厚的企业的领导者却不明白这一点。这些大企业不断衰退，正是因为它们将细分市场局限在类似于商务男装等狭窄的范围内，而不是为全世界提供服装。

经验可能是一位很棒的老师，可它往往会教给你错误的东西。领导者可能会成为自身经验的俘虏。他们对于所处行业的知识与墨守成规的认知在他们与同行、行业协会乃至媒体与证券分析师交流的过程中得到了强化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

举个例子，试想人们一般会如何比较两家银行？社会公众以及银行业者都以资产为衡量标准对各家银行进行排名，但是这种标准在当今的世界早已过时。在当今的世界，各种不确定性正在不断重塑金融服务的界限。所谓的银行业早已不复存在，取而代之的是消费者金融服务业，而银行在这一行业中只占据微小的份额。通用金融服务公司这样的非银行企业正借助这种趋势实现增长。

思维未跳出银行业的传统定义的银行业者将发现他们的市场份额被新的竞争者所夺取。正如花旗集团的首席执行官约翰·里德在宣布花旗集团对旅行者集团（Travellers Group）的并购计划的新闻发布会上简明扼要地指出的：“顾客并不喜欢为购物而四处辗转，也不喜欢喋喋不休的推销。”[19]里德在很久以前就已经抛弃了原有的评价标准，他的目标在于实现盈利性增长以提高股东价值，他对于成功的衡量标准就是投资回报率。（关于他如何在花旗的某个核心业务中实现这一目标，请参见第5章。）

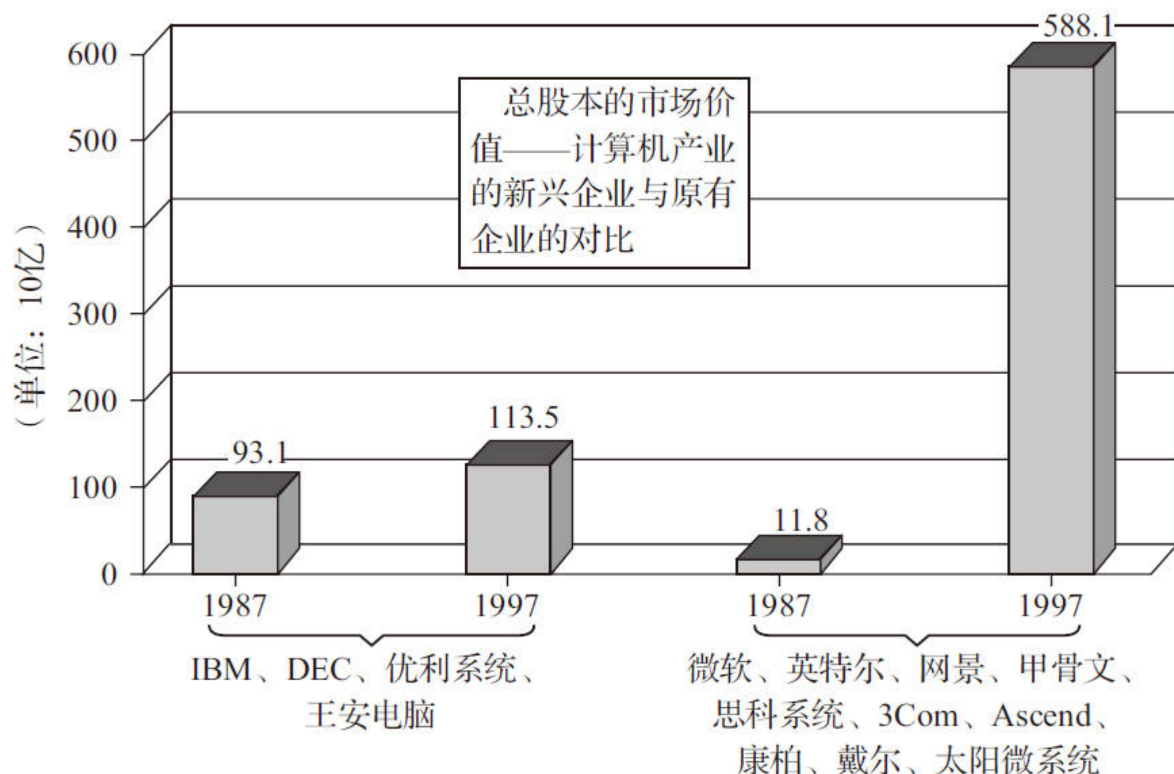
里德计划建立起一个与可口可乐公司知名度相当的国际性品牌，并借此实现10亿顾客数的目标。这个公司将比一般的消费品公司享受额外的优势：与10亿顾客之间的关系以及对他们的信息的了解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利用机遇

拉里·博西迪的评价事实上是对一个原有构想的重述。“不存在所谓的增长行业，”多年前，哈佛商学院的营销大师西奥多·莱维特（Theodore Levitt）在《哈佛商业评论》写道，“有的只是为创造并利用增长机遇而进行组织运作的企业”。[20]

微处理器驱动了20世纪最伟大的增长型业务的发展，然而并不是行业内所有的企业都自动享受到了产业带来的收益。赢家与输家的差别在于谁成功利用了机遇。图2-1阐释了这一观点。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图2-1　抓住增长机遇：微处理器提供了创造财富的巨大机遇，但只有行业内的新兴企业抓住了大多数的机遇，而行业内原有的企业却往往错失良机

资料来源：Charan Associates.

图2-1右侧的10家公司认识到并把握住了机遇；而左侧的4家公司虽然具备必要的资源与核心竞争力，却错失了良机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

蕴含在成功中的风险

如果领导者不能保持对新机遇的敏感度，企业将永远处于危机边缘。如果新的参与者正在改变市场的游戏规则，即便行业仍处于增长阶段，现有市场的参与者也可能发现行业突然“成熟”。新的竞争者来自于四面八方，包括那些你认为自身已经涉足的领域。顾客随时会产生新的需求，而这些新需求将与你所擅长满足的那些需求有所不同。正如比尔·盖茨所说：“成功是个糟糕的老师，它诱使聪明人认为自身无往不胜。而事实是，企业的未来不只是取决于过去的成功。”[21]

你只需观察计算机产业中各方力量的此消彼长便可对这一反复出现的模式有所认识。IBM公司创立了商用计算机产业并占据领导地位长达数十年之久。接着，新兴企业重新定义了商用计算机市场。其中一个新兴企业便是数字设备公司（DEC），它在1960年推出了小型计算机，从而满足了消费者对于更廉价、更小巧的机型的需求。很快，DEC公司便超越IBM公司，确立了自身在小型计算机产业的领导地位，向IBM公司的大型机市场发起了挑战。

然而即便是DEC公司杰出的创立者肯·奥尔森（Ken Olson）也没能完全理解西尔多·莱维特的话。家用商用一体化的小型台式电脑问世，但奥尔森对它们不屑一顾，认为它们不过是“玩具”罢了。[22]当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他发现事情并不是他所想时，康柏与戴尔等市场新贵已经重新定义了计算机产业。奥尔森的继任者们在1998年同意康柏的并购提议，这对于DEC公司实在是一个尖锐的讽刺。而康柏公司正是充分发挥了个人电脑的潜力，从而改变了产业的规则。

比尔·盖茨是另一个新兴势力。当硬件制造商尝试通过专利系统与设计留住顾客时，盖茨却借助便于使用的操作系统拓展了市场，任何制造商都能以低廉的价格获取这类系统的使用权。微软公司关注的不是产品，而是需求。微软公司基于人们可能的需求与潜在的可能性持续进行创新，而非单纯地维护已取得的成果。因此，从促进产业发展这一角度，微软公司比其他任何企业表现得都好。

在这个过程中，盖茨吸取了过去的经验。微软公司在其愿景的驱动下完美地赢得了所有的竞争并统治了所在的领域，但即便如此，微软公司在计算机世界最热门的增长领域中的领导地位却变得岌岌可危。在短短的两年间，一股新的市场力量闯入了人们的视线：互联网。互联网的爆炸性增长和其几乎难以想象的潜力对计算机行业提出了一系列全新的需求：既有对新型软件的需求，也有对供应商的新思维的需求。

最初盖茨并没有意识到互联网的重要意义。但不同于IBM公司、DEC公司的CEO及其他不关注核心竞争力之外的市场的优秀高管们，盖茨关注市场，调整思维模式适应变化，并从历史中吸取教训。在他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1995年的一场著名的演讲中，他承认："过去我们曾经说：'难道DEC与IBM公司没有意识到它们深陷麻烦之中吗？'可如今却是我们面临着同样的困境。"[23]

盖茨将互联网业务作为首要任务。不出一年，他便已经在互联网业务上投入了他所拥有以及能购买到的所有资源。在推出自身的网页浏览器之后，微软网络（Microsoft Network）与美国全国广播公司（NBC）共同设立了微软全国广播公司（MSNBC），开始进入互联网内容服务领域，经营与电视类似的节目提供服务。他向有线电视运营商康卡斯特（Comcast）投资10亿美元，并买下了WebTV。他还开始涉足电子商务，开始发展各种与旅游、购车、房地产、投资以及艺术娱乐相关的网站。1998年4月，微软与索尼公司联手开发了一款数字电视设备。这项合作打破了消费电子与个人电脑制造商之间的壁垒，改写了游戏规则，带来了全新的增长细分与增长机遇。

然而事情的进展并非一帆风顺，尤其是当微软的核心产品Windows操作系统正同时遭遇太阳微系统公司的Java技术的挑战时。Java技术能够使用不依赖于Windows系统的网页浏览器将不同种类的计算机连接至一个网络，当时被看作对微软公司计算机操作系统的统治地位的最大威胁。更糟糕的是，微软公司激进的扩张型策略令其自身陷入了一场大型的反垄断事件之中。在愤怒的现有及潜在顾客的推动下（包括银行与报社，它们也将微软视作对自身业务的威胁），美国司法部对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

微软公司提起了诉讼，指控微软正借助其Windows操作系统以实现其他微软产品的市场垄断地位。随后20名州首席检察官的加入使得这场纷争愈演愈烈，使得盖茨同约翰D.洛克菲勒一样成为一个政治目标。[24]那些原本对他持有正面看法的消费者也开始产生怀疑。[25]

但是，变化的本质就是杂乱无章的。在最初阶段很难看出变革领导者究竟是富有远见还是愚笨无知。但是可以确定的是，不进行变革的领导者最终将一事无成。

附注：盖茨将微软公司的巨额利润中的一部分投资于遥远的未来；微软公司在世界各地建立研究中心，聘请学术界的明星科学家在其中进行基础以及应用型的研究。“计算机科学的未来在于创造出能说、能听、能看、能学的电脑，”他在1997年告诉《财富》杂志，“而这正是微软公司研究中心的研究目标。”[26]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

核心竞争力的局限性

导致IBM公司与DEC公司之类企业失败的罪魁祸首之一是它们对于现有技能与能力的执着，即对于它们所认定的核心竞争力的执着。

核心竞争力的概念有其价值所在，但这也要具体问题具体分析。投资管理人认为只要投入资金并应用合适的商业模式，企业便能经营任何业务。在这种幻想下，投资管理人的盲目扩张问题能够通过聚焦核心竞争力得到有效解决。核心竞争力帮助企业确定自身的优势，将许多表现不佳的大型集团与多元化企业从破产的边缘中拯救回来。

但是现在，人们需要认真重新审视核心竞争力的概念。核心竞争力的缺点在于它会助长企业自内向外的思维方式，而这对于许多公司来说是致命的。高管对其组织的核心竞争力的定义往往都过于狭隘。IBM公司将自身约束在大型主机市场的框架内思考其核心竞争力，DEC则集中所有技术实力用于小型机的研发。如果这两家企业能够自外向内地评估其核心竞争力，它们将会发现种种途径去满足甚至创造新的顾客需求，即顾客对于更廉价、更灵活的机器与系统的需求。

大多数企业都具备拓展市场的潜力，只是它们自身尚未意识到。在创始人罗德·卡尼翁（Rod Canion）的领导下，康柏公司的员工将生产高端个人电脑所需的技术视作自身的核心竞争力。艾克哈德·法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

伊弗在康柏公司身陷困境时（参见第6章）从卡尼翁手中接管了康柏，发现康柏公司真正的核心竞争力在于技术上的领先——这种核心竞争力将能够令企业在计算机产业所向披靡。

本书探讨了更多类似的案例。其中一些关键的案例涉及制造业企业，比如通用电气医疗系统（见第7章）、联合信号公司（见第10章）以及理诺公司（见第11章），它们的领导者发现自身的核心竞争力包含了专业知识与管理体系，而它们可以借这些竞争力发展出增长迅速且盈利丰厚的服务类业务。

有时候，领导者必须放弃之前定义的业务的核心竞争力，尤其是当他们的公司达到英特尔公司董事长格鲁夫所说的“战略转折点”，即巨大的变化导致不确定性出现之时，他们需要重新审视之前的一切。

多年来，英特尔公司的核心竞争力始终是制造功率不断提升的存储芯片的科技。但是到了1984年，日本公司凭借其高质量、低成本的产品正在逐渐扼杀格鲁夫所领导的英特尔公司。格鲁夫与他的高层管理人员召开了无数次会议，激烈地讨论：是建立一个新的子公司与日本公司正面对抗？还是开发出日本公司所无法抗衡的新技术？还是专注于特殊用途存储器的开发？这些选择对于企业的未来并没有做出任何保证。“那时，我们只知道埋头苦干，对如何改善现状没有一丝头绪，”格鲁夫在他的《只有偏执狂才能生存》（Only the Paranoid

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Survive）一书中写道，“我们迷失了方向。我们在死亡峡谷里徘徊。”[27]

1985年，格鲁夫与联合创始人戈登·摩尔（Gordon Moore）决定放弃他们现有的业务，转而专注于微处理器，即计算机中运行实际运算的芯片的开发。那是个艰难而痛苦的决定。据格鲁夫回忆：“英特尔公司在我们所有人的心中就等同于存储器。我们怎么能够舍弃我们的自我认知？”[28]但是某天下午，格鲁夫与当时还是英特尔公司CEO的摩尔对公司所处困境展开了一场讨论，途中格鲁夫问道：“如果他们把我们踢出了董事会并任命了新的CEO，你认为新的CEO会怎么做？”戈登不假思索地答道：“新的CEO会带领我们放弃存储器。”格鲁夫愣愣地望着他，良久才说：“你为什么不和我一同走出这道大门，重新进来，自己来做这件事？”[29]

从本质上讲，格鲁夫与摩尔正是自外向内地审视了自身。格鲁夫从当时首席执行官的高变更率推测出新上任的首席执行官不一定就是更出色的管理者或领导者，但是他们拥有不会被过去的成功（或者说现有的核心竞争力）所拖累这一关键优势。“如果现在的管理层想要在商业的基本要素经历深刻变化的情况下保住职位，”他写道，“他们就必须培养一种自外向内进行审视所需的充满理智的客观性。”[30]

令英特尔公司复苏的正是英特尔公司自身所拥有的优势，而这些优势却是照本宣科地对核心竞争力进行盘点所无法发现的。微处理器

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在当时只是一项副业，是基于在旧工厂的角落中开发的一项技术而发展出的。但是格鲁夫看到了英特尔所具备的比存储芯片业务所需要的具体技术更深层次、更系统化的核心竞争力。

其中之一便是深深内化于英特尔公司企业精神之中的对话模式。格鲁夫写道：在为实现企业初期成功而奋斗的过程中，英特尔公司的员工们逐渐培养了优秀的问题解决能力以及对实效的注重。“我们正是从最初那些没完没了的争吵中训练出了一种在激烈而友好的争论中工作的风格。”格鲁夫说。（他将其称为“建设性对抗”。）[31]这一优势令组织得以更好地面对挑战，并且更好地适应新的现实。

英特尔公司的另一项优势则是组织上下人人都具备的自外向内的思维方式。英特尔公司的销售人员与财务分析员先于高层管理者看到了业务基本面的变化，并且已经着手使用这些新信息来采取行动。当领导者还在试图寻找赢得这场胜利无望的存储器之战的方法时，格鲁夫写道，“组织中基层的、那些我们不知道姓名的员工却早已准备好执行战略转向，这拯救了我们并把我们带往美好的未来。随着时间的推移，我们有越来越多的生产资源被直接运用在新兴的微处理器业务上，而这并非源于高层管理者的具体战略部署，而是源于中层管理者的日常决策。”[32]

英特尔公司的领导者花了一年的时间才意识到他们已经到达格鲁夫所说的“战略转折点”，又花了一年时间去执行决策。而当第3年结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

束时英特尔公司才重新恢复了盈利。但是，格鲁夫说："如果我们没有改变战略，我们将陷入极其严峻的经济形势中，当然也就很可能成了行业里一个无足轻重的角色。"[33]

简单来说，传统意义上的核心竞争力并不全面。企业真正意义上的核心竞争力必须来自于对其智力资本的彻底盘查，即企业所积累的技术、经验、技能和管理流程的总和。这样的核心竞争力是动态而非静态的，必须根据企业的知识基础与外部环境的变化对其进行持续的重新定义。任何试图实现突飞猛进的增长轨迹的企业几乎都必须发展或找到新的核心竞争力，并且放弃或不再强调原有的核心竞争力，无论它们曾经多么重要。

不能持续更新核心竞争力的企业将逐渐没落。如果你对此存疑，只需对照一下1958年与1998年的《财富》500强企业名单便可。[34]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

增长失衡的危险

并非所有增长都是良性增长。“收入是万恶的根源。”郭思达曾经对一名《财富》杂志撰稿人说。[35]可口可乐的收入增长从未令人失望，郭思达的意思是，企业应以创造股东价值为先——而为了做到这一点，增长就必须具备盈利性以及高资本效率。

多数时候，人们认为增长本身便是解决利润问题的良方。他们将资源投入新的业务中，却没有事先做好工作以确保业务的生产率与盈利性。他们活在自身的“梦境”中：只要让企业增长，钱便会滚滚而来。但是除非你拥有竞争优势，否则你只会白白浪费投资。

我们认为只有可持续、均衡的收入增长与利润增长才值得为之努力。更高的收入目标必须搭配上持续的成本改善与生产率提升、所需的企业组织结构调整以及高明的资本再投资。

增长失衡的后果在发展态势一片大好的创业公司中最为显著。在那些公司中，自CEO起向下的每个人都陶醉在成功的狂喜之中。比如在1993年，戴尔电脑公司似乎正处于事业腾飞的最初阶段。在短短两年的时间里，其销售额从不到5.5亿美元飙升至20亿美元。但是产能规划不善导致戴尔公司未能及时进入当时增长最为迅速的个人电脑细分市场——笔记本电脑业务，证券分析师质疑公司对于会计与货币交易的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

处理方法。仅在当年的上半年，戴尔的股价便从49美元跌落至16美元。“戴尔一味追求增长，却忽视了所有其他因素。然而没有人知道这些数字实际上是如何增加的。”《财富》杂志如此评论道。[36]

迈克尔·戴尔（Michael Dell）在与《财富》杂志的访谈中谈到了问题的核心。“当你试图令企业增长时，令人困惑的一个问题在于实际上你没有方法来确定问题究竟是什么。”他说，“公司里各部门都在各顾各地为实现增长做着规划，但是所有的数据汇总后却出现了大问题。这是未能理解成本与收入间的关系以及不同业务单元的利润之间的关系的典型表现。”[37]

戴尔挑选来自摩托罗拉公司、惠普公司、苹果电脑公司等企业的高管来改善公司的管理，将公司从破产的边缘拉了回来，同时他也学到了宝贵的经验。那就是，正如他所说：“企业的方向不应是一味追求增长，而应是流动性、盈利性与增长三者并重。这是企业所应恪守的准则。”[38]

创业者并非是唯一痴迷于增长的人群。可口可乐公司与百事可乐公司之间的竞争为我们提供了一个阐明均衡增长与失衡增长之间区别的经典案例。从经营理念与战略上来看，曾经有20年的时间，百事可乐公司一直被认为是市场“行家”，而可口可乐则被比作“酷手卢克”（Cool Hand Luke）。有许多年，市场上二者的表现不分伯仲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

它们都为股东创造了大量的价值。但后来，百事可乐公司之前所犯的错误最终让它尝到了苦果。

百事可乐公司的领导者将收入增长订为他们的首要目标。他们为获取美国软饮料市场份额开展了各类出色的营销活动，其中就包括“百事大挑战”，这在20世纪80年代初曾一度迫使可口可乐公司退至防守地位。他们还率先启用迈克尔·杰克逊和麦当娜等名人代言。此外，百事可乐公司斥巨资投资发展其瓶装业务，并购并建立了多家食品企业，包括菲多利公司（Frito-Lay）、肯德基、必胜客公司和塔可钟（Taco Bell）。

百事可乐公司期待能将增长的趋势一直维持下去。[39]为了实现增长，百事可乐以充满干劲的增长精神激励管理者，赋予他们高度的自由，包括动用资金的权力。据传，百事可乐公司国际业务的前负责人克里斯·辛克莱（Chris Sinclair）往往会像对待赛车手一样动员其手下，反复大喊“把油门踩到底并向左转！”[40]这正是这种精神最好的体现。百事可乐公司的高管成为猎头们热烈追捧的对象，因为他们的客户希望能够通过聘用这些高管将这种拼劲与动力带给自己的企业。

与此同时，郭思达通过其传奇的“在消费者的胃里占多少份额”的隐喻，清晰地明确了可口可乐公司的增长机遇。但他始终专注于投资回报率的表现。可口可乐放弃了多元化的发展路线，转而精心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

经营其品牌与分销渠道。在百事可乐耗费巨资开展各种令人眼花缭乱的营销活动时，可口可乐建立起了一套强大的、多渠道的分销网络——一项百事可乐公司无法与之抗衡的核心竞争力。可口可乐公司剥离了一部分资本密集型的瓶装业务，极大地提高了投资收益率。其所投资的“关键瓶装厂”令其保留了关键的控制手段。可口可乐公司给予“关键瓶装厂”财务及管理上的支持，并帮助它们在全球扩张网络。可口可乐公司的海外扩张非常成功。在20世纪90年代中期，其70%的收入与80%的利润均来自海外市场——与百事可乐公司的营收比例恰恰相反。[41]至1997年，可口可乐公司在全球市场的份额比百事可乐公司已多出近30%。[42]

分销是郭思达管理哲学的关键环节，这可以从他领导时期早期的一件轶事中清楚地看到。1985年，郭思达担心公司的股价无法公允地反映他即将为公司实现的可能性，特地安排了一组证券分析师飞到亚特兰大，并将他们载往附近的罗马与佐治亚两座小镇，让他们参观学校、图书馆以及其他公用建筑。想象一下，他说，如果这些地方都配备了可口可乐的贩卖机会如何？因为这些地方不久后就真的要安装可口可乐贩卖机了。这次“罗马之旅”（这也是可口可乐公司内部对该行程的叫法）成功说服了证券分析师们，就在他们行程结束后不久，可口可乐的股价开始回升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如今，美国的可乐市场依旧被认为是成熟的。但是郭思达的继任者M.道格拉斯·艾夫斯特（M.Douglas Ivester）仍然相信通过使其产品更容易被人们找到（比方说，在从公寓到写字楼或从日光浴沙龙到游乐园的每个角落都安置更多的贩卖机），可口可乐能够继续提高其在人们胃里的份额。他计划在2000年[1]把可口可乐在共计540亿美元的碳酸饮料市场中的份额从43%提升至50%。43，44

百事可乐“最大的祸根”——收入数字在20世纪90年代中期狠狠地打击了它。收益与股价皆遭受重创。百事可乐的软饮料产品持续失去其在美国的市场份额。它失去了两家在拉丁美洲的主要装瓶商：一家位于委内瑞拉的装瓶商被可口可乐夺走，而另一家位于阿根廷的装瓶商则由于扩张计划的筹备与执行不善而难以为继。其餐饮连锁也陷入了一场致命而昂贵的市场份额鏖战之中，不断消耗着资本。由于紧盯收入增长，百事失去了对于基本因素的控制。

不过，百事可乐在增长期间的表现却是令人瞩目的。公司拥有庞大的权力与资源。其休闲食品事业部菲多利是一个持续盈利的增长机器。在斥巨资一举击败了竞争对手安海斯·布希（Anheuser-Busch）后，菲多利在其市场内看似几乎立于不败之地。百事可乐自1996年起启用的CEO殷瑞杰是一名出色的市场营销专家，但更重要的也许是，他还是一位深谙“领导者的培养之道”的领导者。他在1997年将百事旗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下的餐饮事业分离了出去，将公司重新改组成了一家易于管理的企业。[45]

如果有人能将百事可乐拉回正轨，他一定是殷瑞杰。但正如我们将在下一章看到的，金融市场（对公司未来前景最终也是最无情的审判者）还需要更多的证据才能重新将百事可乐送回到与可口可乐平起平坐的地位。

收入数字下暗藏的灾难并不一定要经过若干年后才会爆发。在当今许多快速变化的市场中，增长失衡的速度令人咋舌。芬兰电信设备制造商诺基亚公司就是一个典型的案例。《商业周刊》对此评论道：“对诺基亚如何跌倒又如何站起来的故事进行案例分析，也许可以证明电子企业只有精确管理其业务的方方面面才能在这个数字时代生存下去。”[46]

诺基亚是20世纪90年代欧洲企业取得辉煌成功的代表之一。当约玛·奥利拉（Jorma Ollila）在1992年被任命为CEO时，诺基亚还是一家步履蹒跚的高科技企业集团，缺乏明确的目标且处于亏损之中。奥利拉之前曾担任企业的CFO，是个科班出身的经济学家，出任CEO时才41岁。他迅速将高管层替换为一个全新而同样年轻的团队，并处置了企业内最薄弱的业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

奥利拉将诺基亚的战略与资源的重心放在了手机上。多亏了20世纪80年代初期通过的泛北欧手机标准，北欧国家拥有当时世界上最高的手机使用率。诺基亚生产成本低廉，但研究开发却很高效。它将销售额的7%投入研发，不到竞争对手爱立信开销的一半[47]。而且诺基亚擅长开发出顾客喜爱的功能。奥利拉看到全球市场由于管制的放松而在迅速扩张，于是加足马力进军了全球市场，实现了手机销量每年高达100%的增长。[48]

到1995年，诺基亚的收入升至84亿美元，翻了一倍有余。[49]成为当时全世界排名第二的手机生产商，紧随摩托罗拉之后。[50]然而随后各种严重的问题逐渐浮现。在短短的两年间，移动电话产业已经“从一个具有可预见的产品周期与高达16%的经营利润的产业，开始遭受激烈的降价、个位数的经营利润率以及各种与个人电脑和摄像机制造商的经历相类似的动荡”。芯片的短缺拖慢了生产进度，存货积压，生产率下降。与此同时，面对市场上日益激烈的竞争，不断下降的价格也在逐渐侵蚀利润率。在美国，诺基亚对需求做了错误的判断：美国数字电话拥有量极大，而模拟电话拥有量却不足。诺基亚向外界警告其利润表现正遭受巨大的压力，随后其股价在一周内下跌了36%。[51]

连续3年的惊人成功使得公司内年轻的管理者（其员工的平均年龄为31岁）过分自信——甚至到了自负的地步。许多遭遇类似境况的企业在此时已经永远失去优势。但是奥利拉迅速采取了行动。据《商业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

周刊》报道，“他组建了一支‘突击队’大幅度削减存货并提高原材料与产成品的周转率。他让区域经理去与强硬的供应商重新谈判合同事宜。要求芯片供应商将交货时间从12周缩短为8周”。诺基亚还修整了其管理信息系统，安装了新的软件以使采购经理对存货拥有更多的控制权。在6个月内，据该杂志报道，该团队就将原材料库存从80天的用量削减至了40天的用量，并将周转率提高至原来的3倍。[52]

到1997年年底，诺基亚又回到了正轨，从劲敌摩托罗拉手中赢回了市场份额。收入达到98亿美元，利润达到11亿美元，[53]同时生产率也重新回升。各种新产品正处于筹备中，比如高利润的网络电话以及应用于增长迅速的数据通信市场的各类组件。

1997年，当公司的股价重回其曾经的高点时，我们同约玛·奥利拉本人一起回顾了诺基亚走过的旅程。而他对我们讲述的这个震撼人心的故事告诉了我们如诺基亚一般的企业要想取得均衡增长需要注意哪些方面。他说：诺基亚的经验为人们提供了一个痛苦而宝贵的教训，它教会人们如何在未来竞争。

在我们与他的谈话中，他很明显地给出了一个关于均衡增长的可传授观点。教训之一是：卓越的经营是关键。没有它，企业将消亡。另一则教训是：一套可行的企业价值观必须包含谦卑、健康的偏执以及一股强烈的信念去鼓励人们拼尽全力，并与他们一道渡过难关。（奥利拉没有解雇任何一名高级员工，虽然他安排了一些员工去“放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大假”。）最终，他学会了如何向他的团队展示“魄力”究竟是什么：那便是在成本、节约以及投资决策上做出艰难的决定的。

[1] 此书英文版最早出版于1998年。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

几近无限的机遇

任何企业都有增长的机会，无论其规模是大是小。1981年，通用电气的收入达到了270亿美元，它是否已经无法继续增长了呢？在接下来的几年内，其销售额几乎翻至原来的4倍。[54]在1981年，它的市值还是180亿美元，而几年后已经超过了2720亿美元。[55]在郭思达接管时，可口可乐也并非无名小卒。而现在它已经成功增长至原来3倍的规模（其销售额在1997年为189亿美元），并且继续处于每年7.5%的增长之中，而利润则达到了每年20%的增长率。在1998年5月，其市值从1981年的40亿美元涨到了1910亿美元。[58]

在他任内最后一份年报的致股东信中，郭思达写道：“……确实，我们才刚刚起步。我这样说是因为我们从未拥有过像如今这样殷实的能力去利用眼前无限的机遇。”他的继任者艾夫斯特也抱有同感。

已经奄奄一息的企业能否重新回春？康柏在20世纪80年代取得了辉煌的成功，却在90年代初期遭到了竞争对手的蚕食。艾克哈德·法伊弗于1991年出任CEO，带领公司成功实现逆转。他激进却有条不紊地扩张了企业的市场，先是从便携式计算机转向个人电脑业务，接着再向完整的计算机系统进军。在接下来的4年里，收入几乎上升至原来的5倍，达到了245亿美元。[59]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从历史的教训中可以总结出以下四点。

（1）无论多大的企业都能实现增长。

（2）没有100%成熟的产业；总有尚未被完全渗透的市场。

（3）没有市场总是安全的，因为总有企业出现并重新定义市场。

（4）无论企业曾经多么成功，它都有可能失败。

各个层级的领导者必须吸取这些教训并将其牢记于心，作为行动的准则。如果他们不这样做，他们的企业将落后、被并购或不复存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

基因的惯性

我们在一开始就说过，增长首先是一种心态。当亚历克斯·特罗特曼着手重塑福特的未来时，他的意思不只是福特需要一个新的战略。他同时还表达了这样一种意愿：“我们必须从不同的角度思考问题。我们必须与我们的商业思维做斗争，改变我们过去自上而下的思维模式。我们必须改变我们公司的基因。”

只有企业的领导者看到了全新的机遇还远远不够，植根于组织内部的态度与习惯将会对增长战略的构建与执行带来阻碍。其原因便是基因在发挥作用，它将会影响人们所做的每一个决策。除非领导者从根本上改变企业的基因，并通过可传授观点不断进行巩固，否则任何改变都是徒劳的。

让我们看看下面这家公司，它发现自身无法启动增长的引擎。这样的公司在这个流行裁员的时代实在是太普遍，可以将其看作我们所分析的所有企业的集合体。也许你就在这样一家公司中。

这是一家经过重组的精益企业。头脑清醒的高管在墙边排满了众多异地会议展示所用的白板，并在上面着重划出了企业的核心竞争力，似乎其他因素都无关紧要。每个人都在拼尽全力地努力工作。然而CEO最近却宣布了一个显而易见的事实：这场游戏没有未来——你不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

能无休无止地缩减下去。CEO的这道行军令也许是从日益注重均衡增长的金融界得到的灵感。他重新感受到了力量，于是宣告了宏大的收入增长、收益以及股权收益率（ROE）目标。他向他的员工说：“伙计们，把这作为延伸目标去挑战吧！现在是增长时间！是时候对市场开展一次战略性突击，重新分配资源，赢得新的顾客并对组织进行重新布局了。快去加入战斗吧！”

然而接着我们听到了来自业务单元经理的绝望呐喊。我们怎么可能在已成熟的产业里取得增长？我们的竞争对手跟我们一样精益而高效，我们如何胜过他们？人人都不敢去冒险，我们如何增长？老板，我们这里缺乏构想，没有人知道如何是好！

他们可能会赢得一些增量收益。但在这场规则不断由他人改写的竞争激烈的游戏之中，他们不可能实现飞跃。未来的盈利性扩张计划无处可寻，因为领导者并未改变企业的基因。

这些战略从理论上看很是完美，在现实中却难以奏效，因为人们只专注于内部——基因决定了他们所有的经验与要务，迫使他们将精力花费在满足企业内部的需求与运作上。

为了赢得新的顾客，他们必须自外向内地审视自身的企业——从顾客的视角出发，从快速变化的市场的视角出发。这是一项重大的转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变，需要的是新的思维与技能。单凭新的法令或是激励机制是无法实现这一切的。

重新分配资源？这等同于让领导者用计算机只进行加减运算。他们会犯下和通用汽车前董事长罗杰·史密斯（Roger Smith）相同的错误。那时，史密斯花费400亿美元购买新的设备与技术，[60]但未能改变其公司官僚主义思维下的基因。所有投资都化为泡影，通用汽车的市场份额持续收缩，史密斯本人也遭到突然的撤换，这些都标志着企业有着严重的问题。通用汽车市场份额持续下滑，其丧失的市场份额的价值几乎等同于所有日系汽车制造商所获取份额的总和。[61]

建立新的组织结构？领导层也许需要做出一些改变，但是改变组织结构本身并不是答案。优秀的价值定位？出色的渠道管理？都很好，但是人们是否有能力将这些优势转化为日复一日、年复一年的增长呢？

通用汽车的基因自第一轮裁员开始，传递着同样的信息。而这些信息对于一家有着全新目标的公司来说恰恰是错误的。

达成目标。

回避风险。

小心背后。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作为对比，增长中的企业的基因却向人们传递着一组完全不同的信息。

拓展视野。

发挥想象。

勇往直前。

在这样的公司中，对话与工作关系都发生了180度的大转变。盈利性增长的思维架构影响着所有人员。人们会去发现增长源泉之所在。他们对新市场、新需求、新技术保持着好奇心，并且会互相进行讨论。他们不排斥事物的不确定性，并有能力做出处理未知难题所需的主观判断。

每个人都理解企业的战略，战略本身也清晰而简明，员工使用发展与机遇的语言体系进行交流。有关机遇的信息在组织中如同闪电般快速传递；员工为此感到振奋，为存在的各种可能性而充满干劲。增长已经融入他们的基因中。

你供职的企业属于哪种类型？提示：你在早晨醒来时是否期盼着工作日的到来？回家后是否为明天存在的各种可能性而充满动力？或者，你是否带着恐惧进入办公室，而下班时又因为一天的工作令你狼狈不堪而感到情绪低落？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你属于后者，你将如何改善现状？如果你无法找到答案，你是否应该考虑离职？

创造盈利性增长的基因是一项庞大的工程，但是拥有可传授观点的强有力的领导者有能力迅速实现变革。一旦你开始增长，你会发现变革为争夺利润的竞争注入了新的活力。究其本质而言，这样的竞争充满着血腥，身在其中的人们彼此博弈。收入增长随之成为一种激励。

增长是一种心态——伟大的企业领导者一次又一次向我们证实了这一点。如今的时代充满着无限的机遇，没有任何一项业务处于成熟期，也没有任何一个市场被完全渗透。变革之路始于对基本商业思维模式的把握——在强劲的财务表现下隐藏的常识。令人意外的是，常识并不寻常，而这正是下一章的主题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第3章　常识与资本隐藏在收入增长与利润表现背后的商业思维

我们之前提到过良性增长与恶性增长的区别。良性增长具备盈利性与可持续性，是稳定可靠的增长。而恶性增长则是为增长而增长，无法带来盈利，浪费资金是一种轻率的行为。许多企业领导者正是因为一味追求规模上的增长而导致失败。

区分良性增长与恶性增长非常容易。良性增长能带来丰厚的利润，资本利用率更高，其回报完全能够弥补之前投入的资金。无论你的企业增速是快是慢，规模是大是小，标准都是相同的，你只需要决定一个简单的事实：我的投资回报率如何？

作为领导者，你可以用一句话总结你的工作：令今天获得的投资在明天能够增值。对于在任何国家或文化背景中经营任何规模或类型的企业的任何人来说，标准都是相同的。一位印度店主会问：“我用借款挣来的钱够不够我今晚还款给债主？”一位上市公司的首席执行官会问（他也应当要问）：“我们是否在创造股东价值？”

这两个问题本质上并无不同——它们的答案也有着同样的内涵。如果答案是“是”，你的经营便是成功的；如果答案是“不是”，你的经营便出现了问题。只是印度店主会对这其中的差别有更深的体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会，因为如果他给出了“不是”的答案，他的家人就得饿着肚子入睡了。

投资回报率是一项沿用已久的、被广泛采用的财务指标。哪怕是一个第三世界的店主也能够直观地理解其含义。不管何种经济体系，若无视这个指标的意义，则必将自食苦果。在市场经济国家，如果企业的管理者不能理解该指标的意义，其股价将会下跌。亚洲经济危机的部分根源便可归结为投资者对于回报率的期望脱离了现实。

然而令人意想不到的是，许多经验丰富的高管也未能充分掌握投资回报率。他们拘泥于运作庞大而复杂的企业时的细枝末节，或执迷于那些浮于理论的所谓的战略方针。他们习惯了高屋建瓴，却忽略了对于简单原则的洞察。

一个经典的案例是一位首席执行官实现了可观的增长，却未能给企业带来长期的回报。会计师哈罗德·吉宁（Harold Geneen）曾接受过哈佛商学院高级管理课程的培训，在1959年如愿被任命为国际电话电报公司（ITT）的掌门人。到了1978年，国际电话电报公司在他的运营下从一家年收入仅5000万美元的国际电话公司发展成为了一家疯狂扩张的大型集团，其年销售额高达190亿美元。[1]但现在，他却饱受挫折。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

吉宁精心打造了一整套复杂的财务控制体系来经营他的商业帝国。他被视作企业掠夺者，在华尔街已声名狼藉。无可否认，他是一名出色的财务大师。但他却对如何经营并实现企业增长毫无概念。在并购风潮逐渐平息后，国际电话电报公司业绩迅速下滑。

相比之下，通用电气公司的领导者真正理解隐藏在他们的业务以及投资回报率背后的简单真理。1978年，国际电话电报公司与通用电气的收入大约持平；而到了1994年，国际电话电报公司的市场份额从约30亿美元仅上升至100亿美元，可通用电气公司的市场份额却从110亿美元飞跃至875亿美元。[2]国际电话电报公司的营业表现最终令投资者大失所望，吉宁亲自选拔的继任者兰德·阿拉斯科格（Rand Araskog）只得眼睁睁地目睹企业的分崩离析。在1997年，兰德出售了国际电话电报公司最后一块业务。至此，吉宁打造的国际电话电报公司帝国不复存在。[3]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商业智慧的秘密

无论你身处哪个行业，无论你是否已经上市，你的股东希望看到增长和实实在在的投资回报。一切就是如此简单。

计算投资回报率（ROI）的方式有很多，财务天才们能就它们的优劣争论数小时。想必你也一定听说过另一些与ROI相似的神秘缩写——ROA（资产回报率）、ROE（净资产收益率）、EVA®（经济附加值）、[4]MVA（市场附加值）等。它们都是有用的衡量指标，但我们要优先关注投资回报率。

这并非什么复杂的财务知识，也不涉及任何技术上的细节。我们所谈论的不过是简单的商业智慧，其精髓在于思维与构想——而不在于各种数字与等式。在这个世界上，成功的小店店主远多于受过高等培训的高管们，他们没有接受过多少教育，他们的成功在于他们理解了投资回报率最直观的本质。而对于高管们而言，是否理解投资回报率意味着他们职业生涯是成功还是平庸。

牢记这个通向成功的基本措施，并真正把握它的内涵。你不需要去念任何MBA——事实上，任何没有教会你这一点的商学院都应该退还你的学费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

同时你还需要了解竞争对手的投资回报率情况。你的投资回报率越好、越稳定，你的股票也就越受大众的欢迎。关于这一点有一个简单的衡量标准：股票的市盈率，即企业的股价与企业的每股基本收益的比值。市盈率能够揭示你的股东对你的企业股票价值高低的看法。如果你的公司还未上市，你的银行会也应当为你估算出一个市盈率。

上至首席执行官，下至邮件收发员，你企业中每个人都应该能够理解市盈率的意义。任何懂得将庞大的构想化繁为简的领导者都能清晰地解释它的意义。任何人也应当理解它的意义，因为这使得他们的奋斗能更加契合企业的价值创造，从而也为他们自身收入水平的提升提供了最大的保证。我们稍后解释资本市场如何做出判断以及为什么需要重视这些判断时，会重新开启对市盈率的讨论。

但是首先我们要剖析的是投资回报率所隐含的，千百年来为全世界所理解、所实践的基本要素。我们从最基础的商业常识开始理解。拉姆·查兰在11岁那年接替生病的大哥接管家里的鞋店，当他在8英尺[1]见方的马厩中干活时已对此有所领悟。

值得注意的是，在商业领域，这些常识并不寻常。当你拥有上千家供应商、上百家工厂、五层营销架构和超过20家业务单元的时候，就很难将一些简单的原则铭记在心了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当已故的郭思达还是可口可乐的首席执行官时，他比大多数人都更理解问题的核心。他对此自有一番表述：“虽然我们的业务规模庞大，分布广泛，但一直以来我们都努力以一个小店店主的冲劲、智慧与常识经营着这一切。”[5]

郭思达时刻关注投资回报率，在他的谈话、演讲与著作中也能见到对它的重视。图3-1源自可口可乐1996年的年报，正是典型案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

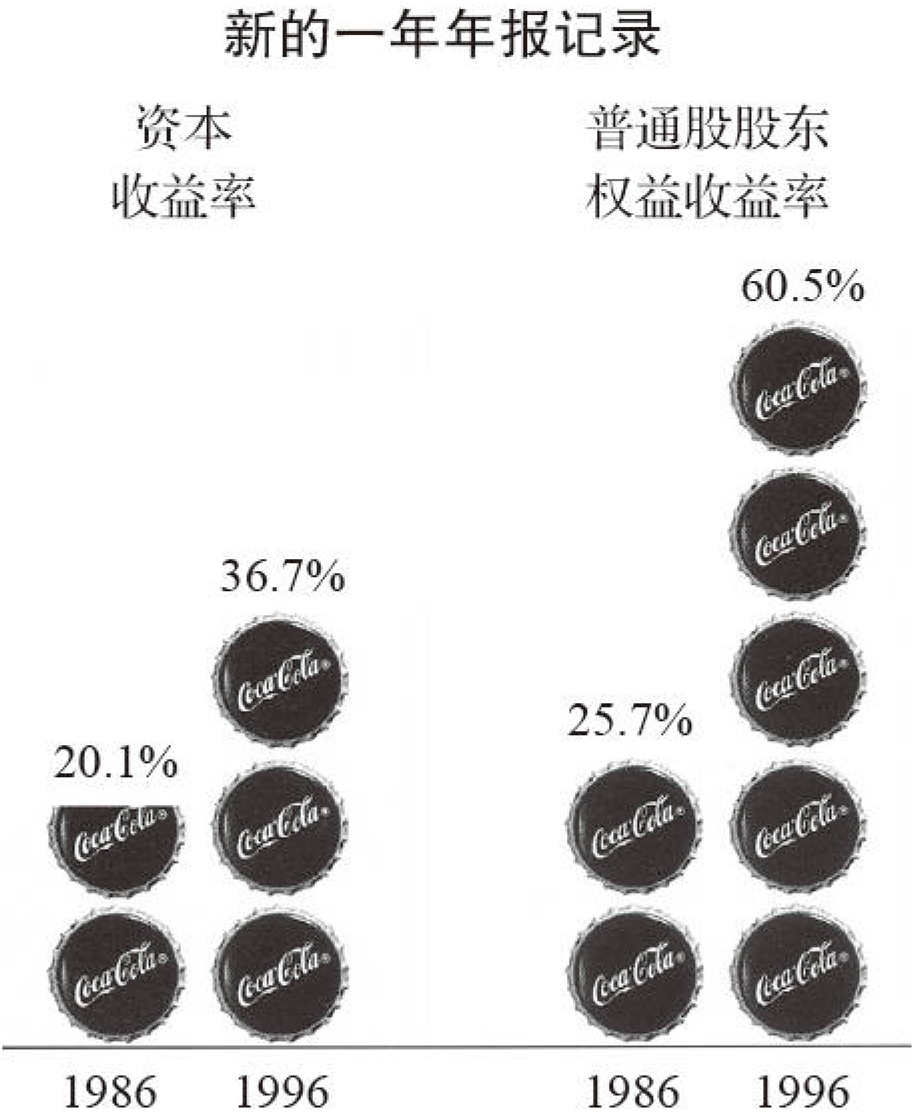


图3-1　1996年可口可乐业绩表现

资料来源：Coca-Cola 1996 Annual Report.

[1] 1 英尺 = 0.3048 米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

来自玛莎雅的信息

这是我们最喜欢的关于商业常识的案例。1969年，拉姆在尼加拉瓜的中美洲管理学院（中美洲企业研究管理研究所）任教，这是一所应肯尼迪总统请求，由哈佛大学多年前设立的MBA院校。翌日，拉姆带领他的学生们走出教室，去实地学习商业基本原则。他们离开马纳瓜，驱车8英里，来到了一个名叫玛莎雅的集市。狭窄的街道上挤满了宽8英尺，长12英尺的货摊，大约有100个商人与农民（她们几乎全部都是妇女）在此出售物品：从菠萝到衬衫到项链，无所不有。

他们走近一个卖衣服的女人，在翻译的帮助下，拉姆询问她是如何筹钱购买商品的。她回答说她借了高利贷——月利息高达2.5%。有学生当场计算了一下，这相当于30%的年利率。“不，”她回答说，“年利率可能有34%。”（实际上，基于她每月的还款额计算，年利率为34.5%。）接着拉姆又问她能赚多少钱？“利润微薄，大概5%。”她回答说。与她的资金成本相比，这样的利润实在是少得可怜。于是，拉姆问，她是如何谋生的？“真是个笨蛋。”她轻声抱怨，很明显，她心里在想：这个人穿得这么体面，怎么一点生意头脑也没有？她用左手扶住右胳膊，在空中一个劲地画圈。她是想表达库存的周而复始，即存货的周转。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在管理术语中我们把这称作资产周转率——它衡量了每1美元的销售收入需要投入多少资本。可通过将净销售额除以平均资产总额计算得到。平均资产总额包括厂房、员工、设备以及流动资金（即应收账款加上存货，再减去应付账款）。

我们在这里称之为周转率（velocity）。周转率越高，你从每1美元的资产中获取的收入也越高——或者反过来说，产生1美元销售额所需的资产将更少。比方说，周转率为2，则意味着企业正从每1美元的资产中赚取2美元的销售额。周转率为10，则意味着企业年销售额相当于其资产价值的10倍。

拉姆当场指出关键点："她知道她的投资回报率必须大于资本成本，但自身的生意利润微薄，因此必须依靠资产的快速周转才能谋生。事实上，投资回报率正是利润率与周转率的乘积。在世界任何地方做生意都必须遵循这一原则。"

到头来，所有看似繁杂的商业运作究其根本都只不过是商业智慧的体现。随同拉姆一同来到那个集市的人们只用了不到一小时的时间便领悟了这一道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用的商业规则

商业成功的基本原理可以用一个简单的公式表达，这是一条通行于商业世界的经验法则：

R=M×V

（投资回报率=利润率×周转率）

其中R代表投资回报率，M代表利润率，V代表周转率。

对于马纳瓜的小贩而言，这条公式的运作方式如下，她的利润率即公式中的M为5%。如果她能令存货（几乎相当于她的“平均资产总额”）每年周转4次，她的周转率即公式中的V则将达到4，从而使她的年回报率达到20%。由于她的借款成本几乎达到了35%，她的生意将难以维持（在这个地方，她或许会被债主逮住）。但如果她的存货周转率达到每年8次，她就能刚好达到损益平衡（投资回报率R=40%）。如果周转率达到10，她则能从投资中获取超过50%的回报——即使扣除她借款的资金成本之后还能留下超过15个百分点的回报率，她也就能衣食无忧了。

现在我们更详细地重新表述这条公式，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

$$R = M \times V$$

$$R = \frac{利润}{销售额} \times \frac{销售额}{资产}$$

上述公式仍然很好理解，利润率（M）即利润除以销售额，而周转率（V）则是用销售额除以资产。

“嗯……”也许你会说，“为什么不干脆把两个销售额约掉，直接将R定义为利润除以资产呢？”从技术上来说这是可行的——因为最终算出的结果是正确的，许多人都会这么做。但人们在简化公式的同时也忽视了整套思想以及决策过程中一些富有意义的细节，你必须对收益率与周转率给予同样的关注。它们各有其构成要素，与其他要素之间也存在相互的联系，因此都是自成一体的独立概念。

成功的企业领导者会对利润率与周转率进行剖析，对从产品、销售组合、顾客到生产技术、资产配置以及流动资金的需求等构成要素以及它们之间的相互关系逐一进行考量。创意、判断力以及商业悟性在处理这些细节方面发挥了重要的作用。

切勿忽视这些基本要素，否则将自食恶果。我们在第1章的一些案例中已经看到了企业领导者一味追求增长而轻视这些要素所造成的后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

各个管理层级的人们都需要领会它们。成功的企业领导者不仅能把握住基本要素，还懂得化繁为简，使用简单通用的商业语言来传授这些要素。

如图3-2所示，如果一家公司正处于A点并想要到达B点，它应该走哪一条路径？传统观念会选择经由左上象限的路径，但这往往是一个错误的决定。这便是所谓的“梦幻之地”方案：认为增长会随之带来利润。这恰恰可能是导致灾难的根源所在。处于A点的公司通常都没能正确把握基本要素，在追求收入增长前企业需要先重新审视并修正这些基本要素。如果你将增长轨迹描绘为处于右下象限的路径，你将获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

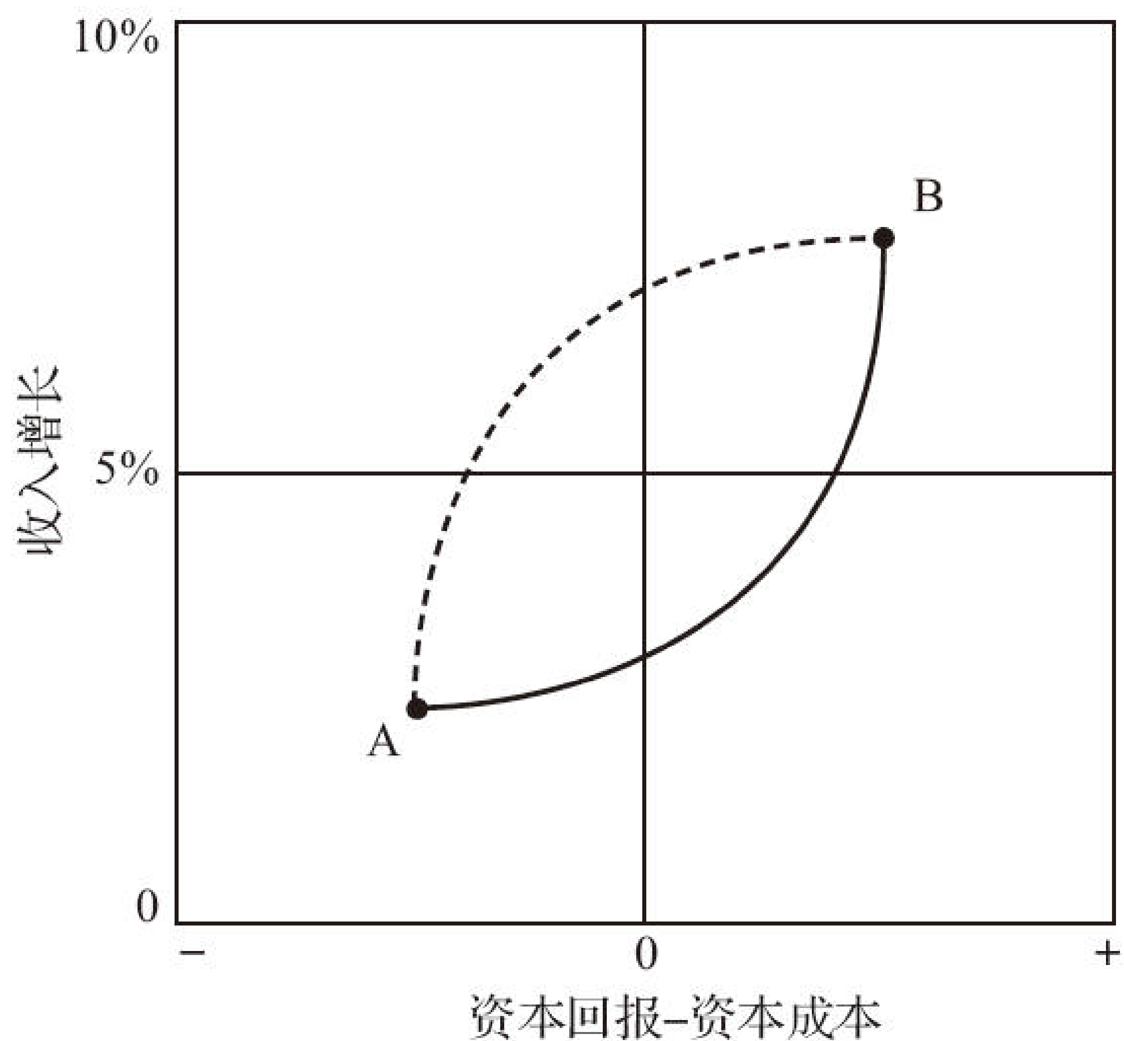


图3-2　增长VS.资本成本

通用的商业规则需要领导者分别思考利润率与周转率的每个构成要素，以及它们之间的相互联系。这些构成要素数目繁多，以下列出了一些关键的要素以供参考。

M（利润率）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 提升年生产率
- 加快上市时间
- 推出新型产品与服务
- 对市场进行富有创造性的细分与再细分

V（周转率）：

- 加快存货周转
- 降低每一美元的销售额所对应的资本投入
- 减少流动资金占用
- 借助高价值的产品，在同样的资本投入下实现额外的销售额

无论组织多么复杂，一个拥有商业敏锐度的人总是习惯于用这些简单的标准反省自身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利润率

近年来，人们对于公式中利润率的部分的关注持续高涨。因此我们不再赘述一些老生常谈的内容，而是对几个必须牢记在心的要点加以阐述。

在对这些基本元素进行调整时，请从利润目标出发并逆向思考。时刻询问你自身可以从哪些方面加以改进？与竞争对手相比，你的企业优势是什么？你的企业劣势是什么？如何加以改善？未来在哪些方面你的企业可能会做得更好？

比如，人人都在探讨生产率，大多数人都试图去提高生产率——至少曾经心血来潮想去这么做过。但成功的企业却能够持之以恒地将提高生产率作为正式目标的一部分。丰田公司依旧在这一领域保持着领先地位。凭借其严谨的“持续改善”文化，丰田公司不断降低生产成本、合理化产能、缩短产品周期、与包括美国供应商在内的供应商保持紧密的关系以及优化物流系统。多年来，丰田公司在提升生产率方面比任何一家竞争对手都更快速、更稳定。

自20世纪80年代末以来，杰克·韦尔奇将提升生产率确定为通用电气公司的奋斗目标。在1995年年末，他引入“六西格玛”管理理念进一步强化了这个目标。[6]“六西格玛”管理法由摩托罗拉公司提出，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

涉及了对所有产品和项目的定义、度量、分析、改善以及控制。韦尔奇在他1997年度给股东的年度报告中将其称为“我们梦想与抱负的核心”，并写道：“它正在改变我们所做的一切。”随着高管薪酬将更多地取决于项目成功与否，他补充说：“六西格玛正在迅速成为今后我们领导力的基因的组成部分。”

即使到了第2年，“六西格玛”的表现依旧不俗。通用电气在1997年实现了高达4.2%的投入产出比（成本与销售额之比），其中很大程度上可归功于“六西格玛”。而相比之下，上一年度2.9%的投入产出比则主要源于较高的销量。资金的节约带来了超过3亿美元的营业收入，而通用电气公司期待在下一年这个数字将会翻番。

这些都直接转化为利润率的显著增长。如果注意到通用电气的营业利润率几十年来都停留在大约10%的水平附近，韦尔奇写道：“随着‘六西格玛’理念愈发深入企业的经营，通用电气公司在1997年的利润率达到了接近16%的水平，突破了15%这个曾被认为‘不可逾越’的难关。”

重要的是，“六西格玛”还帮助通用电气公司和它的客户共同获得了更好的经营成果。韦尔奇注意到：“这些项目在提高我们自身的产品质量、运营速度与效率的同时，通常还会专注于提高我们客户的生产率并降低他们的现金支出。”他总结说，“六西格玛”计划证实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了他长期以来深信不疑的通用电气所具备的“能改变一切的无限潜能”。[7]

已经掌握生产率精髓的企业将每年改进生产率作为管理者期望达到的目标，而那些不善于总结经验的企业将注定经历一轮又一轮疯狂的成本削减与结构调整，而结构调整引发的减值损失将降低利润并逐渐破坏企业的组织结构。

同样地，你必须持续研发新产品与服务以吸引消费者的关注与购买。3M公司内部有一条存在已久的规定：25%的收入必须来自于问世不满5年的产品。在1993年，3M公司提高这个指标：30%的收入必须来自于问世不满4年的产品。[8]像康柏公司以及戴尔公司这样的企业赖以生存的关键就在于它们坚持不懈地进行创新，并且有能力先于竞争对手将产品推向市场。更短的产品生命周期给予企业更大的灵活性去定义并满足日新月异的需求。这样的企业能够在新产品推广的进度与时机上抢占先机——它们不会浪费时间去适应变化。[9]

市场细分与再细分意味着根据需求的变化，以不同的方式对市场进行划分，并识别出其中蕴含了增长机遇的市场区域。市场细分是一种用以激发增长构想、改变游戏规则并使之符合自身优势的有效工具。我们将在第4章对其做详细阐释。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

提高利润率为增长提供了资金的保障。每一个影响投资回报率的要素只要被证实优于竞争对手，通过要素本身以及要素的结合都有可能提高利润率。请时刻注意“朝冰球将要去的方向滑”，设想明天的竞争将会呈现何种局面，并据此调整自身的目标。

这是一场永无止境的战斗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

周转率

在所有投资回报率的构成要素之中，周转率是最不被重视的一个。对于许多企业领导者来说，它从未被纳入考虑范围。企业常常把几乎所有的注意力都放在提高利润率上（就利润率来说，他们通常只关注仅占总成本不到10%的直接人工成本。[10]这个玛莎雅的小贩都能凭直觉理解的基础商业真理就这样被他们完全无视。

如果你所处的行业利润率较低，而你的周转率又不够高，那么你的业务就会难以为继。这可能是一个缓慢的死亡过程。比如，在行业景气的情况下，美国汽车制造业的利润水平大约是3%，与零售业的利润率相当，但周转率相比之下却微不足道。整个行业在很长一段时间内还会持续低迷，并且前景不容乐观。

即便利润率较高，你依旧需要关注周转率。一方面，利润率在新的竞争对手进入市场时将会急剧萎缩——比如说，来自于互联网的竞争。另一方面，在任何行业，更高的周转率都能给股东带来更大的价值。

财富由那些理解周转率的重要性的人们创造，而那些不理解的人将会失去财富。举例来说，我们可以比较沃尔玛公司与西尔斯公司。在20世纪70年代中期，西尔斯公司曾是美国零售业的巨头，而董事会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主席亚瑟·伍德（Arthur Wood）却对未来忧心忡忡。他对西北大学凯洛格商学院的学员们说："零售业已经无法增长了。"

萨姆·沃尔顿有幸没有听到这句"金玉良言"。作为沃尔玛公司富有传奇色彩的创始人，他忙于开设分店，并以每年32%的增速提升收入——与此同时收获了28%的税后净资产收益率。[11]

沃尔顿没有读过MBA，开的不过是一辆破旧的卡车，有的也只是一个小杂货店店主所具有的商业常识。事实上，他本人的确是一名小店店主，在密苏里与阿肯色州经营廉价杂货铺的经历教会了他很多。归根结底，他正是在以经营一家小镇杂货铺的方法经营着沃尔玛。

沃尔顿的商业常识体现在他对周转率的理解上。他通过提供价值来实现沃尔玛公司的增长。许多人把沃尔玛公司的定价优势归功于与供应商之间的艰苦谈判，但事实上，沃尔玛公司的优势是基于其运营体系中的周转率。时至今日，沃尔玛公司依旧能在一个近乎没有增长空间的市场内实现每年110亿美元的销售额增长[12]的主要原因也在于此。

沃尔顿建立的体系令在收银台收集的顾客信息能够立即传达给供应商。凭借这些数据，供应商得以优化自身的生产计划，降低成本，并提高存货的周转率——而这一切也使得沃尔玛公司能够以更低的价格进货，储备更少的存货，节约更多时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

沃尔玛公司的体系几乎整体借鉴自日系的汽车制造企业，体现了延伸型企业的概念。除了沃尔玛公司自有以及所控制的资源外，该体系也包括了供应商与物流人员，他们时刻注意自身的利润率、生产率以及周期，以求能够跟上整个系统的节奏。正因为如此，时至今日，沃尔玛公司的周转率仍旧显著高于西尔斯公司。

“唔……”你可能会说，“但是时代不同了，沃尔玛公司的确是独一无二的，但这样的变革并不常见。今天的市场已经很难再诞生第2个沃尔顿了。”

这种可能当然存在。去看看迈克尔·戴尔是如何在1996年和1997年两年间颠覆了个人电脑产业并改写了行业游戏规则，迫使竞争对手处于追赶者的角色。正如《商业周刊》所报道的：“戴尔如何无视怀疑者，成功将一个典型的低利润的邮购模式转变成为一个高利润、高服务水平并成为人人艳羡的业务模式？简单说来：速度。”[13]

戴尔公司作为电脑邮购业务的领先者，向商业客户推出了定制电脑业务。戴尔公司的员工盯着屏幕，根据客户的配置要求当场给出报价；按下按钮，订单便发送给了制造商。在1996年，戴尔公司将供应商和承运商纳入一个无缝连接的延伸性企业之中，进一步提高了处理速度。到了1997年年中，在顾客致电或发送电子邮件给戴尔公司后的36小时内，他们预订的电脑便已经装箱送上运输卡车，等待发货了。[14]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不出意外，戴尔公司凭借互联网又一次提升了销售额。1997年年底，在线订单每日的销售额大约可达到300万美元。而在圣诞节期间，日收入则可达到600万美元。[15]

在公式的周转率部分，你可以通过提高销售额与资产的比值或降低资产与销售额的比值来提高投资回报率。而定制业务同时满足了以上两种逻辑。

（1）定制业务将存货所占用的资金最小化。戴尔公司的存货几乎不包含任何产成品，只储备了大约7天用量的零部件。[16]依赖与供应商之间的紧密合作实现生产部件与工厂的完美衔接。

（2）较高的周转率将存货滞销带来的利润风险最小化。电子元器件与电脑配件的价格有时在一周之内便会下跌，令存货保持最新能够保证成本最低。正如迈克尔·戴尔在《商业周刊》上所描述的，戴尔公司光凭借配件就能比竞争对手多获取6个百分点的利润优势。

（3）按订单生产电脑使得顾客付款更加及时。由于戴尔公司的顾客通常使用信用卡进行付款，戴尔公司在24小时内便可获得现金——戴尔公司在邮购领域的劲敌Gateway2000公司需要大约16天时间，而依赖经销商进行销售的康柏公司则需要约35天时间。[17]

在所有这些因素的共同作用下，企业降低了对营运资金的需求。而一旦企业的营运资金需求降低，它们将会有更多的可支配现金以进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

行更好的投资用途，而且不需要为这些盈余资金缴纳所得税。事实上，戴尔公司的营运资金为负，因为它能够几乎在销售的同时就收到款项，却通常在30天之后才向供应商支付货款，因而戴尔公司得以免费利用这部分资金长达3~4周[18]。

结果是，戴尔公司能够保持其成本水平低于康柏公司12%。[19]

1996年，戴尔公司的销售额激增47%，达到了78亿美元[20]——几乎接近行业增长率的3倍。[21]虽然利润率只有7%，但实现的利润却近乎翻倍，达到了5.18亿美元。[22]两年间，戴尔的市场份额从3.1%攀升至5.9%，[23]成功超越惠普公司、NEC公司旗下的帕卡德·贝尔（Packard Bell）以及苹果公司，成为个人电脑的行业第三，仅次于康柏公司与IBM公司。[24]而就面向大中型企业的台式机销售额来看，戴尔公司在1997年年底已经成为业界第二。[25]

1997年，戴尔公司的销售额达到了大约123亿美元，[26]其投资回报率高达惊人的216%，几乎是康柏的2.5倍。[27]

不断上升的周转率也给戴尔带来了极其有价值的优势。存货水平的降低节约了租用工厂与仓库的费用——这些都是即时生产的传统优势。利润率也有所提升，而且顾客也更加满意，因为订单生产模式让他们能够自行定制产品，并能更快地收到它们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在带领戴尔公司向订单生产转型的过程中，迈克尔·戴尔改变了业界的游戏规则。CompUSA等零售商开始向顾客提供更多选择来自由配置电脑；而在1997年，在康柏公司的带领下，生产商也开始竞相发掘不同的途径以将周转率提升至类似或更佳的水平。

提升周转率能够提高每一美元资产所产生的销售额，或是利用更少的资产产生同等水平的销售额。但这两者本身并不是目的；仅仅认为“如果我削减资产，或是提高了单位资产销售额，企业的周转率就会提升”，这是做不到的。重要的是如何识别出提升周转率本身所能利用的工具。

在不同的行业里，提升周转率的实施细节都各不相同。零售业需要一套工具；制造业需要一套工具；而类似于软件开发的知识型产业又需要另一套工具。比方说在制造行业，对需求流技术与系统的严格利用是核心工具之一。需求流生产颠覆了过去的大规模生产模式。批量不再由机器的最佳运行次数决定。相反，正如其名称所揭示，生产直接与需求相挂钩。在理想状态下，机器只生产一批次产品。

以需求为导向的生产提升周转率的方式如下：通过建立起一套经过优化、切实可靠的流程，实现供应商、制造商以及顾客之间的无缝连接，从而迅速地将订单转化为实际产品。更小的批量与更短的生产周期使制造商更加灵活，可以满足顾客的特殊需求却不会产生多余的产成品。由于这套流程同时也提高了顾客的周转速度，他们的满意度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也会有所提升。以汽车内饰行业的李尔公司（Lear Corporation）为例，李尔公司通过与客户的紧密合作，在全球建立了由90家实施即时生产的工厂所组成的网络，[28]其中大多数工厂只专门服务于一家客户。在过去10年间，李尔工厂每年的存货周转率从不到6上升至了30。[29]

快速的配送与支付极大地降低了企业对营运资金的需求——李尔公司甚至在1995年实现了6900万美元的负营运资金。[30]李尔公司基本上是使用从顾客处收到的货款和向供应商支付的货款之间的差额作为日常经营的资金支持。李尔公司因此成为行业内财务表现最出色的企业之一。更高的周转率也为李尔公司的战略扩张打下基础。我们将会看到，腾出的现金促使李尔公司的股价不断上升，从而获得了足够的财务资源去“拓展市场”。

李尔公司在我们所说的“相邻细分市场”中开展了一连串的并购，从一家国内的车座生产商转型成为一家整套汽车内饰的全球化集成供应商。李尔公司在并购的企业中应用需求流工具以获取收益，弥补了并购所支付的溢价。我们将在下一章中详细讨论相邻细分市场的概念。

许多企业努力提升周转率达到减少营运资金的目标。年营业额60亿美元的空调、管道系统与汽车用品制造商美标公司（American Standard Company）便是其中之一。[31]美标在20世纪90年代初期正处于危机边缘。在经历了1988年的融资并购后，美标公司巨额债务与垃圾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

债券缠身。首席执行官伊曼纽尔·坎珀利斯（Emmanuel Kampouris）企图将营运资金降至零，采用需求流技术作为核心工具来应对现状。1996年年末，美标公司的22个事业部中有6个已处于零营运资金或负营运资金的营业状态。就公司整体而言，每一美元的销售额所占用的营运资金已从1989年的16美分下降至不到5美分。[32]现在，美标公司每年能比从前多持有约4000万美元。自1990年起，更少的营运资金使得营业利润提高了1/3，大约2亿美元。[33]

金融市场是否关注这些细节？当然。坎珀利斯在年报的致股东信中的一开头便自豪地将存货周转率与营运资金的数额作为当年的成就罗列于其中。在1996年，坎珀利斯在年报中花费了两页的篇幅向股东们解释需求流技术是如何为他们创造财富的。“我们公司的核心竞争力就是需求流制造系统（DFM），”坎珀利斯写道，“需求流制造系统是一套灵活、清晰的流程，它能系统地将工作流中的各种生产资源（人员、机器、材料与空间分配）以最高效的方式进行整合……它是一种文化，决定了我们公司的立足之本。”（参见图3-3）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

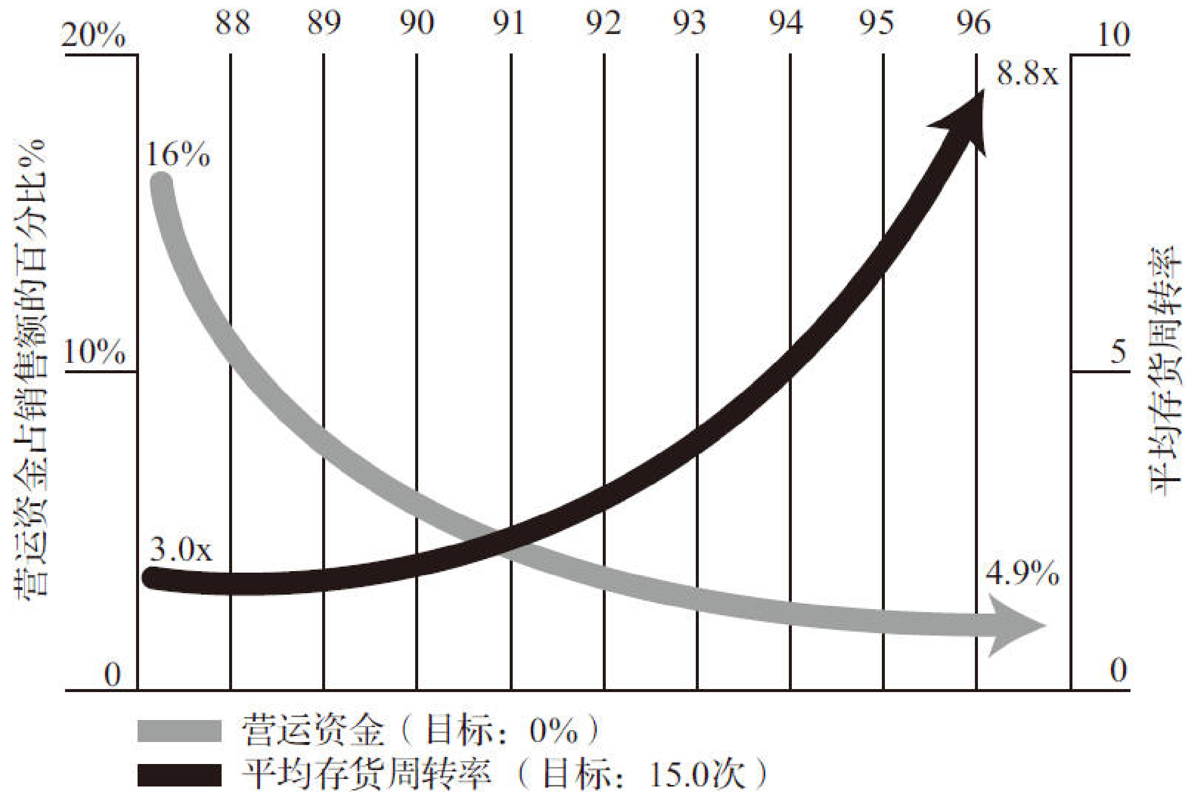


图3-3　更高的周转率几乎使美标的周转次数提高至原来的3倍，并且每年降低了6.4亿美元的营运资金需求

资料来源：American Standard Annual Report 1996.

杰克·韦尔奇是另一位认为投资者会关注营运资金这个基本要点的领导者。在他向证券分析师们解释“新通用”的愿景时，营运资金周转率是他强调的重点之一。他指出，在20世纪80年代，通用公司的营运资金每年周转3.5次；在20世纪90年代初期，该数字上升至了4.5次；而到1997年已接近8。[34]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

周转率、增长与资本市场

周转率并非什么深奥的术语。它既无关生产，无关营销，也无关财务。它是商业的基本原理。几乎任何行业都能从中受益。比如：

试想，在一个行业中多数企业都只有5%的利润率（该数值适用于许多行业），而它们的年销售额相当于其资产价值的4倍，即它们的周转率为4。假设资产每年的资金成本是20%，那么根据公式R=M×V，我们能得出回报率是20%。由此可见，处于该行业的企业只能刚好收回它们的资金成本——它们没有创造任何额外的价值。

如果某家企业的领导者成功将周转率从4提高至了8，会发生什么？企业的资产回报率将翻一番，达到40%（5%的利润率乘以8次周转次数）。

怎么做？首先，企业只需要更少的现金便能维持营业。让我们假设其销售额为1亿美元，当周转率达到8时，它的现金需求量为1250万美元。而它的竞争对手却必须花费2500万美元才能实现同样的销售量。

福特便是使用需求流工具以提升周转率与净利润的企业之一。需求流工具能为企业腾出免税的现金盈余。其带来的好处之一是更高的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

顾客满意度：由于周期缩短，企业得以迅速地处理来自经销商的订单。

长期而言，降低固定资产投资额提高了资本密集型企业的利润率。原因在于其降低了折旧费用。比如，福特汽车事业部总裁雅克·纳赛尔就将每年的资金投资从80亿美元削减至70亿美元（与此同时销售额却仍在增长）。这意味着在为期5年的折旧周期中，累计削减额可达50亿美元，总共可避免7亿美元的折旧费用。如果汽车销售额预计为1200亿美元，节约的折旧费用则相当于0.6%的净利润提升——在税后大约能增加36美分的每股收益，也有将每股价值提升3.5美元的潜力[35]。

周转率的概念也同样适用于服务业企业，其数值可通过将收入除以已使用的资本总额来得到。试图提高周转率的领导者会问：我们已使用的资本用在何处？这些资本的利用效率如何？如何提高这些资本的利用效率——比如说，我们是否可以借助外包或者与竞争对手的合作以提高已使用的资本的利用效率？

你能设想出提高周转率的途径吗？如果可以，你的资本将带来更高的收益。在某些情况下，周转率的提高也能提升利润。周转率的提高所腾出的现金将使整个企业的实力更加雄厚，也能帮助你增长收入。你会有更多资金用于并购、研发、资本投资、市场营销及促销等活动。此外，如果你并购的企业的周转率不甚理想，你可以将上述技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

术应用于该企业以提升其周转率，从中节约的资金相当于间接降低了你的并购成本。

最后，周转率将帮助你提高股票的市盈率。更高的回报率与盈利性增长正是市场所追逐的。投资回报率越高，从投资中实现的可持续增长率越高，投资者赋予股票的价值也就越高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

市盈率计分卡

当你在评价公司的成功时，最看重哪个指标？不同的企业，不同的行业，在不同的情况下，在不同的时点上，对这个问题的回答是不同的。

有些人关注利润总额；有些人则关注现金流的产生与增长，或是投资回报率；还有人关注利润率、收入及其增长率、市场份额与市场价值——凡此种种。除此之外，还存在一系列非财务指标需要考虑：新产品的推出、无论何种定义下的“竞争优势”、顾客满意度等。但对于注重未来发展的人们来说，只有一个指标最具参考价值，即你的价格盈利比率（市盈率）。你的市盈率反映了投资者对你企业未来的利润表现的预期——即他们对你企业未来利润的质量与构成的评估。

你的股票的市盈率由每股价格除以每股收益得到。（正如我们之前所提到的，非上市企业可以请它们的银行或投资银行来估算下市盈率。）市盈率就如同篮球比赛中的计分板一样——它清晰可见、实时、明确无误地给出企业表现的评分，即使是小孩也能理解它。其他指标固然也有其各自的重要性，但它们都属于次要信息，就像球队当季的胜负记录，或是对球员的篮板球与助攻数的统计数据。只有市盈率才是计分板上的得分，才是坐在看台与包厢中观赛的投资者的关注所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但是请注意：我们在这里讲的是基础市盈率（fundamental p/e ratio）——也就是财务专家们口中的静态市盈率（underlying p/e ratio）。部分投资者对市盈率的价值抱怀疑态度，因为其数值极易受到暂时性因素的干扰。市场会不时失控，使那些风靡一时的股票价值被高估（网景公司的价值真的有其利润的130倍吗？），而当企业利润表现不佳或发生资产损失时，其股价又会被过分低估。企业管理者还可借助会计技巧以及营业外收入，从而临时虚增企业的市盈率。

证券分析师与投资银行家在计算静态市盈率时会排除暂时性因素的影响。普通投资者则可通过分析市盈率在一段时间内的走势以排除这种影响。由于金融市场几乎总有能力将复杂的市场现状进行吸收与内化，因此只需调取某企业在若干年内（通常以3年为佳）的市盈率走势，并将其与各类市场指标（如标普500指数和/或行业内其他企业的表现）进行比较分析，静态市盈率便会在其走势的波动变化中逐渐浮现。

所以，你也需要像投资银行家与证券分析师一样，以一种冷静客观的目光去审视你企业市盈率的基本构成。

市盈率的本质是对企业资本利用效率与盈利性增长的衡量，同时兼顾了R=M×V这一公式与收入增长。市盈率越高、越有可持续性，你的股票也就越强势；而你的股票越强势，你也就拥有更强大的能力去并购，对增长进行再投资，并用股票期权去吸引更优秀的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

市盈率将许多满口空谈股东价值的企业领导者与那些真正以身践行的领导者区别开来。以第1章中可口可乐公司与百事可乐公司的案例为例，百事可乐公司40多年来一直是《财富》500强企业史上最高的收入增长纪录的保持者。自20世纪80年代中期至90年代中期，其年平均增长率一直都比可口可乐高13个百分点。[36]

但是请记住：投资者关注的是增长以及投资回报。可口可乐公司的总资本回报率从1987年的18.3%增加至1997年的48.5%，[37]

而百事可乐公司的资本回报率却维持在18%，[38]几乎没有变化。在百事可乐公司深陷困境之前，资本市场就已对百事可乐公司相对于可口可乐公司的劣势有所顾虑。百事可乐公司的市盈率从约为16增长至29，而可口可乐公司的市盈率则从18上升到刚超过42。[39]

百事可乐公司的财务人员、高层管理者和主管们与其他企业的人员一样都是富有经验的，但是在他们所有的分析与计算中，遗漏了市场所传递的，被包含在市盈率中的信息。

这条信息响亮而明确，适用于任何类型的企业与行业。市盈率就像你拥有能占卜未来的水晶球。没有其他单个数据能够像市盈率这样，汇聚了资本市场上关于企业未来表现的全部信息。市盈率代表了那些对你的企业持中立态度的投资者对其未来收益能力的观点，反映

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了这些投资者在何种程度上对企业在未来若干季度或若干年中的成功抱有期待。以下的关键点请牢记在心。

（1）高市盈率意味着资本市场认可你的企业拥有充分的优势——有独特的能力在某些业务中始终表现出众。市场关注你的企业的业绩记录，确保企业在复杂多变的市场与全新的竞争环境下也能够持续实现较高的收入与收益增长，这其中既包括企业在扩张期的表现，也包括企业在衰退期的表现。增长应来自于主要的经营表现，而非来自会计操纵、并购、资产出售或其他一次性提升收入与收益增长水平的行为。

（2）更重要的是，高市盈率中所蕴含的溢价正反映了市场对你的企业持续实现高水平表现的期待。投资者认为企业有能力去适应变化，即无论市场变化如何激烈，商业环境如何恶劣，他们仍期待企业能够在未来继续保持其特有的优势并蓬勃发展。溢价正是投资者赋予这种可靠性的价值。

市场密切注意着每一季度的经营结果，这并非是因为投资者短视，而是因为他们正在寻找企业仍旧占据优势的证据。他们可能会参考那些可能提供用以估计未来季度经营结果基准的暂时性指标，比如就计算机行业来说，他们会参考企业的订单出货率，即企业的订单金额与出货金额之比。但是稳定的季度表现会成为市盈率计分板上的亮点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业领导者必须对市盈率计分板有着自身的理解，并且能够极其清晰地阐明其关键内涵。每个季度，他们都必须保证将这种理解通过证券分析师传达给投资者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你的对手

你在计分板上的对手是谁？你所对抗的是哪一支队伍？你与对手之间的比较蕴含着巨大的意义。高市盈率的企业凭借自身较高的股价，能够花更少的代价进行并购。反之，低市盈率的企业则面临着更高的被并购风险。这些企业的领导者的职位岌岌可危。董事会对没能实现满意的股东回报的CEO已经不像过去那么宽容了。在华尔街，那些始终保持高市盈率的领导者被称为“高成就者”，而低市盈率的企业则被描述为“管理能力不足”。

那些在纽约证券交易所（NYSE）上市的企业之间最容易进行比较。你应该很熟悉标准普尔500指数（标普500），这是一个广泛综合了500只纽交所上市公司的股票指数，可用于衡量市场的整体表现。标普500会计算出一个综合市盈率。根据经济、市场形势与投资者期望的不同，其数值会随时间发生变化。任何企业自身的市盈率与该综合指数之间的比较结果都具有重要的意义。企业市盈率若高于标普500指数则为好，若低于标普500指数则为差。就是这么简单。

标普500并非是你在比赛中的唯一对手，你还需要关注同行企业的表现，可以是与行业总体比较，也可以是跟某一组在某些方面具备可比性的企业群做比较（通常可利用证券分析师的报告来识别出同类型参照企业组）。如果你自身的市盈率虽然高于标普500指数，但是该同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

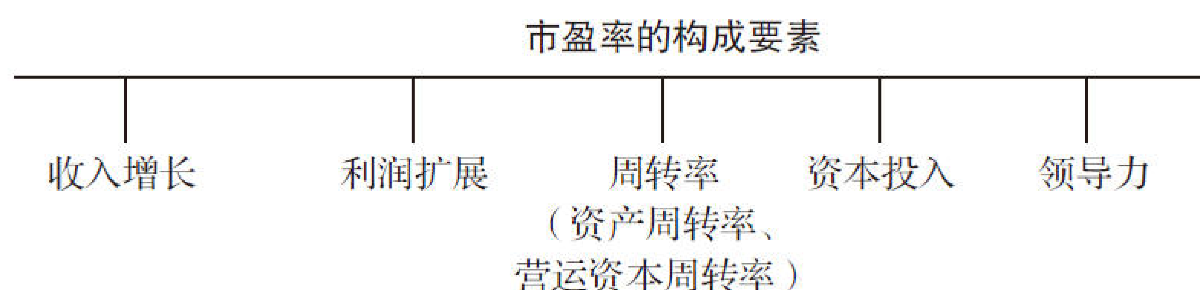
类型参照企业组的市盈率比标普500指数高出更多，你仍旧可能面临大问题。

也许你的同类型参照企业组的市盈率低于标普500指数。这说明市场对你的企业所占据的市场领域的质量做出判断——比如，该市场领域可能被认为已“成熟”。这是否意味着你的企业正在经营错误的业务呢？事实正相反，你一定能够找到继续增长的空间，因为你将会发现世上根本不存在所谓的成熟市场。在你实现增长的同时，投资者们会对此有所察觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

市场如何对企业做出判断

为了创造更高的市盈率，你需要向金融市场证明你正在为投资者的投资赢得丰厚的回报，并且正在实现盈利性的增长——从而说服投资者，使他们相信你能够在未来继续保持良好的态势。这里我们给出了市场做判断所要考虑的一些因素。



收入增长：读到这里的你想必已经不需要我们对此做出更多解释了。如今，市场已经不满足于单凭削减成本取得的收益了。

利润率与周转率的构成要素：即投资回报——R=M×V。（尽管迈克尔·戴尔对周转率概念的频繁提及使得这个术语愈来愈受到重视，但目前仍很少有投资者或证券分析师使用“周转率”这一术语。但是他们的确关注那些反映了相同概念的衡量指标——如资产周转率与营运资本周转率。）正如本章之前提到的，具备商业敏锐度的领导者会持续为提高利润率与周转率的各构成要素而努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

资本投入：市场青睐那些能对资本进行规范而富有成效的再投资的企业。毕竟谁都不愿意把钱投给无法明智投资自身所拥有的资本的企业。请采纳世界上最著名的投资者沃伦·巴菲特的建议。巴菲特从不干预其持股企业的经营管理，但他要求知道一件事：企业是如何进行再投资的？巴菲特的标准很简单：如果一家企业不能使其投资的每一美元的价值至少提升1美元，它的管理层便没尽到职责。这就相当于一个简单的判断标准，沃伦·巴菲特会想要投资你的企业的股票吗？

领导力因素：强大的领导力对于创造增长型企业的影响是本书的一大主题。良好的领导力是增长的质量与持续性的保证。

如果你觉得股票市场并不注重领导力，请看看那些享有威望的商业领袖们是如何拯救在困境中挣扎的企业的——IBM的郭士纳，联合信号公司的拉里·博西迪，或是史丹利公司（Stanley Works）的约翰·特拉尼。同时，也请注意市场是如何惩罚那些未能实现自身承诺的企业领导者的。1993年，当来自摩托罗拉的乔治·费希尔（George Fisher）出任柯达的CEO时，柯达的股价一度暴涨。[40]凭借其独特的背景和经历，他一度被认为是拯救这家胶片与摄影器材制造商的最佳人选。4年之后，他明显没能为柯达控制住成本，也没能制定出可持续的增长战略。1997年，当柯达公布其第3季度惨淡的收益数据时，市场对其进行了无情的惩罚。柯达的股价曾达到过100美元的高位，却在当时跌破了60美元。[41]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

或者看看邓洛普的案例，他在1996年被任命为Sunbeam公司的CEO。Sunbeam的股价从大约15美元攀升至超过50美元的峰值。但是在1998年年中，人们发现这位大名鼎鼎的转型专家只知道精简，而不知道如何发展。在董事会解聘他时，公司的股价已经低至约15美元。[42]

即便领导者给企业带来的变化既不激烈，也不显著，市场依旧能够认识到强有力的领导力的重要性——而且随着时间的推移，市场也能呈现出强有力的领导力带来的成效。市场了解转变为增长型发展模式对于曾经只关注成本削减的企业来说并非易事。市场所关注的是领导者是否真正理解企业新旧发展模式之间的区别。在原有的模式下，领导者的职责是去管理那些已知的、可控的、量化的、安全的、内向型且可预知的因素。而新的模式要求领导者面向外部世界，大胆、愿意承担风险且能够接纳不确定性与变化。投资者期待看到的是深层次的领导力以及在不同管理层级的领导者都能切实达成业绩。

每股收益（eps）实现增长的根源与质量对市盈率具有重大的影响。如果企业的每股收益增长良好，但收入未能实现相应的增长，市场便会意识到当前的每股收益增长将难以为继。如果另一家企业有着相似的每股收益增长水平，但是其收入也在同步增长，那么这家企业的市盈率将大大高出前者。

你的市盈率将表明将资金委托给你的投资者是否信任企业具有创造盈利性与实现资本效率的增长的能力。市盈率是对你是否胜任领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

者角色的最终的、现实的检验标准。

商业的基本原理便是投资回报必须大于资本成本。投资回报即利润率与周转率相乘的结果。这些不过是商业常识，是商业中恒定的规则——但是常识并不寻常。理解这些常识的企业领导者才能获得投资者的青睐与出色的市盈率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二部分　扩张市场边界

第4章　自外向内的战略

当我们向一组高层管理者请教企业实现增长的方法时，他们肯定会首先谈论一串成功实现增长的可能性。他们所给出的典型的答案中一定包含以下这些内容：制造更多的产品；技术方面投入更多；增强销售力量；执行方面更精细化；降低成本和价格；赢得市场份额；承担更多风险；开拓新的分销渠道；全球化；并购；打破常规；建立同盟；改善产品包装和/或加大广告力度；彻底改造或变革我们的行业。

这个百宝囊当然包含了有用的方法，但同时或多或少也伴随着带有挑战性的劝诫。（比如，你想要打破哪一条规则以及如何打破？）但是它们并不是企业增长的原因。你可以花无数小时思考这些可能性但从中无法找出一个可行的发展战略。事实上，大多数的可行性方案并不是战略。传统的增长思维和很多所谓的标新立异的思维往往是模糊不清的策略，它们看上去极具吸引力但常常都是伪装成战略的模糊概念。

比如，已经有许多关于耐克公司实现惊人增长的文章，这些文章主要聚焦于耐克公司获取关注度的策略和塑造形象的能力——大牌代言、铺天盖地的宣传、触动人心的广告、运动团队和赛事的赞助、反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主流的角色和态度、强大的营销机制，还有创始者菲尔·耐特的激情和他打破常规、持续创造的企业理念。

现在尝试思考所有这些对你的企业意味着什么。即使你能让迈克尔·乔丹同样推荐你的产品或者创建打破常规的企业文化，那又能怎样？同样，当你从专家那边获取新发现和灵感，跳出思维定式，你所得到的也不过如此。的确，这些对产生构想和发挥想象力而言是重要的。但它们仅仅是思维模式的一部分。

问题在于大多数企业的领导者自内向外地审视企业，寻求企业增长。那就是他们受困于传统市场份额争夺战的原因。

不论是企业家还是产值数十亿美元企业的高层管理者，这些建立增长型企业的领导者，他们从不担心市场份额。他们重新定义市场，实现市场份额增长——并且他们想实现所有的增长。一旦他们意识到自身拥有基本权利（见第3章），他们就会遵循四项简单的法则，这四项法则也是制订任何增长计划或战略的框架。

（1）自外向内地审视企业。

（2）扩张你的市场边界——要从超越行业边界和现有市场的角度审视客户整体需求。

（3）发现正在增长的细分市场——或者创造细分市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（4）形成新的核心竞争力从而把握新机遇。

任何其他做法都可以归入以上四条法则内。

我们将简要地揭示在上述四条法则在耐克公司所发挥的作用。现在，让我们一起来了解四项法则的含义。

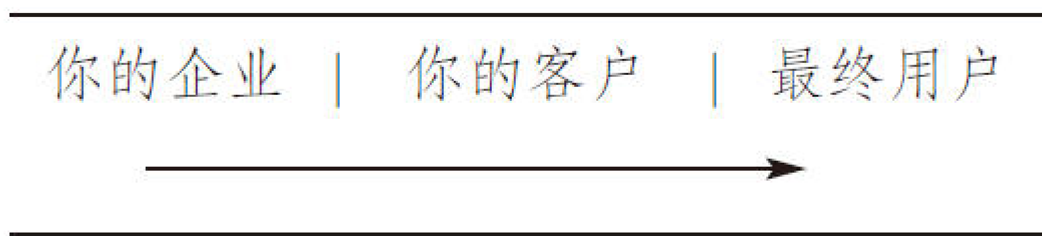
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自外向内地审视企业

这项法则是一位优秀的领导者与生俱来的商业意识的一部分。然而，很少有高层管理者注意到这一点。很多优秀的领导者制订新的增长计划，计划看起来不错但却以失败告终，因为谋划者并没有自外向内地思考。尽管“了解客户”被不断地鼓吹与强调，但是这些高层管理者仍未能预料到他们客户不断变化的需求——客户自身也许还未察觉的需求。

他们正在自内向外地审视客户。他们提出的问题常常是：“我怎样才能让我的客户更多地购买我正在出售的产品？”这是个错误的问题。正如彼得·德鲁克所描述的：“过去几年我们一直关注改变传统的信息，这些几乎是组织内部发生的事件的特定信息……渐渐地，制定制胜策略会需要组织外的事件和环境等信息：非客户群体，不同于企业和它现有竞争者采用的技术，尚未提供服务的市场等。”[1]

就实践层面而言，自外向内的审视意味着什么？字面上理解即跳出窠臼，真正地进行思考。试想这一基本原理图：

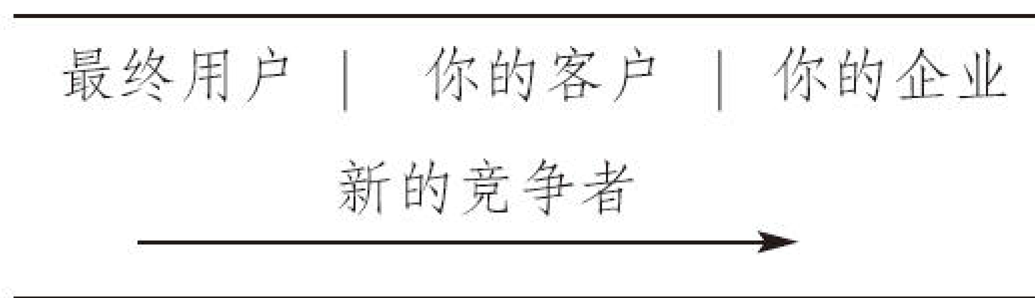


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就是商业吗？你的企业生产一些产品，然后销售给你的客户，客户再销售给最终用户。你基于你所拥有的（资产、组织、核心竞争力、品牌、分销渠道）开展业务，并且尝试在此基础上建立业务模式。你会问：“我如何才能卖得更多？”

这是一个传统的由内而外的视角。人们通过现有产品、分销渠道、常规的商业运作和技术性思维等角度自内向外审视未来。他们说：“我身处这个行业。现在这个行业情况如何？我如何能从中获利呢？”举一个例子，当IBM公司透过大型机制造商的视角审视世界时，它就是这样的观点。

现在将顺序颠倒：



这引发了一系列问题。你正在寻求变革（通常是根本性变革）的驱动因素。你正在关注需求。人们的实际需求是什么？他们的需求如何发生改变？新的竞争者预测到哪些需求并且加以满足？从这个角度出发，你所生产和销售的哪些产品也将会受到一系列新问题的影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

重要问题：这些改变是否意味着我们正在生产的产品将要被淘汰或者成为某些新需求的一种？答案也许是肯定的，也许比你想象得还要快。所以其他问题接踵而至：我们要采取哪些不同的做法？如何在别人之前满足这些需求？如何创造新需求？

增长源于你从现有和潜在的客户的角度来看待企业。那么，市场将会发生哪些变化？需求是如何改变的？什么原因导致了这些改变？由此产生的机遇在哪里？然后进行逆向思考。哪些是我们必须要具备的？我们现在拥有哪些？差距是什么以及我们如何弥补这一差距？

你真正追求的是什么？很简单：盈利性收入和与增长相关的持续稳定的收入。所有的问题归结为下列3个。

（1）我如何识别需求或者创造需求？

（2）我如何满足这些需求？

（3）我多快能满足这些需求？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你的价值定位

清晰的价值定位对企业和/或代工企业（原始设备制造商）的领导者来说尤为重要。他们过分关注企业与最终消费者之间的销售渠道，在现有的市场边界中讨价还价，争抢市场份额。事实上，你更应该思考产品和服务如何满足客户复杂的需求。能够将客户的流程和你的产品相结合的价值是什么？它又将如何帮助客户在他们的市场中拥有竞争优势？通过发挥创造力，你也许能够帮助客户提高利润和周转率，并进一步扩张边界。这是一个令人无法抗拒的价值定位。通用电气公司杰克·韦尔奇一直大力推行的价值定位即是最为知名的例子。

你对客户需求的了解越透彻清晰、越客观全面，企业未来的发展就越稳健。自外向内地审视，站在客户的角度去思考，挖掘他们的需求，然后逆向思考。这是最根本的经验，其他的就是执行力了。

降低风险

自外向内地制定增长规划对降低商业风险来说非常重要。这违反常理吗？毕竟，关注内部问题，比如关注成本和改进流程等是具有决定意义的。而且，结果也容易预见，反馈既快又直接。相比之下，一个庞大的增长规划意味着要应对未知的挑战，做出客观判断，再根据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这些判断结果的优劣程度投入资金。这个过程具有创造性，有时从直觉出发，但结果难以预料。

很多企业在运用自内向外的思维方式方面似乎做得很好。作为创新者，3M公司大获成功。它允许员工在几乎是创业企业的氛围中发展出新产品的构想。这一举措也让它好几年都荣登《财富》榜最受尊敬的公司之列。[2]

但是到了20世纪90年代上半期，3M公司收入增长缓慢，年增长率低于4%。[3]尽管企业的技术水平仍居行业前列，但是企业缺乏充足的市场反馈，缺乏对于消费者的洞察以及对于客户需求的直观了解，无法将众多发明转化为强有力的增长。后来，新的管理层开始接手公司，让企业回归到自外向内的增长模式中。

这是个简单的事实，自外向内的增长风险更低。我们一次又一次地发现，企业最大的风险是没有了解客户或终端用户的需求。如果在企业中人们没有自外向内地进行审视，那么无论他们在企业中花费多少精力，最终外部变化都会超越他们。

我们经常听到有人说某人不适合当领导者，因为他或她不敢冒险。其实，这种想法大错特错。孤注一掷可能是令人兴奋的，但是优秀的领导者不愿意承担不必要的风险。相反，他们会量化评估风险并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

且寻求方法去降低它。最重要的步骤是从客户需求出发进行逆向思考，严谨地定义需求，再加以仔细的分析和验证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

增长来源

我们确定了9个增长来源。所有这些增长来源都有可能创造新的增长路径。

（1）自然增长，指的是强大且潜力无限的产品市场。

（2）通过低成本-高生产率、快速的生产周期和高资产周转率获得市场份额。

（3）专有技术或专利技术。

（4）随着时间的推移，你所建立的高度成熟的分销渠道。

（5）为现有产品开拓新市场，如全球化的市场。

（6）通过并购、联盟和垂直整合来获取在市场中的影响力。

（7）扩张边界。

（8）重新细分市场。

（9）扩展到相邻的细分市场。

前面六条增长来源是较常见的。如果你尚未尝试过这六条，你可以在其他书籍和大量商业期刊中读到相关知识。它们都已被践行并且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

取得了不同程度的成功——成功的差异很大程度上取决于领导者在自外向内地审视企业的过程中如何能够成功利用这些增长来源。

后面三条并未被列入标准清单中。事实上，它们是最重要的思维方式。它们代表了自外向内思考模式的精华，也是我们关注的重点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

扩张你的市场边界

成功增长型企业的领导者能够自外向内进行审视，思维开阔。他们会提出问题：“是否存在其他我们可以提供服务的相关市场？”用句我们常说的话来解释，他们正在寻求扩张他们的市场边界。

这并不是一个全新的想法。纵观全球，很多领导者都深谙此道并且从中获益。但是扩张边界并没有成为大多数企业基因的一部分。但是现在它已经是大势所趋，必不可少。在这个充满机遇的时代，增长是至关重要的，企业领导者必须放开眼界，发现一切可能性。

扩张边界引发自外向内的思维方式。一旦理清这个理念，扩张边界背后所隐藏的核心构想往往变得极其简单了。在第1章，我们提到郭思达所提出的“胃纳占有率”的概念堪称扩张边界的经典范例。他并没有将可口可乐公司的边界简单定义为可乐或软饮料，而是人们要消费的所有液体。福特汽车公司的领导在明白这一点后，他们将市场边界从汽车市场扩张到车主的终身需求。

早在20世纪80年代，塔可钟公司的首席执行官约翰·马丁也提到了用“胃纳占有率”重新定义快餐连锁店的市场边界。他接管公司之前，塔可钟的员工认为公司主营的是墨西哥快餐。但马丁接管后，首先将市场边界重新定义为快餐餐厅服务。这意味着塔可钟公司的竞争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对手为汉堡、鸡肉、比萨和其他快餐食品。为了在这个市场中实现增长，塔可钟公司创造了新的价值定位，并对公司从厨房设计到管理结构进行了全面调整。这样它就能提供比竞争者更便宜、更快捷的食品。

不久，马丁又重新定义边界，从快餐餐厅到“喂饱人们”。正如公司的一个高层管理者告诉哈佛商学院教授莱昂纳多·施瓦辛格（Leonard Schlesinger）和詹姆士·赫斯科特（James Heskett）的：“这让塔可钟帝国的市值从800亿美元猛增到8000亿美元。”公司通过占领了数千个新的“接触点”建立了强大的帝国，这些“接触点”包括机场的摊位和杂货亭、商场、便利店以及中学到大学的食堂。扩张市场边界的战略使得塔可钟公司的销售额从1984年的不到10亿美元攀升到1993年的近40亿美元，利润同期也从5900万美元上升到2.53亿美元。[4]

扩张边界的对立面是争夺市场份额。事实上，它的目标是通过重新定义公司在潜在市场中的份额，来合理审视现有的市场份额。比如，如果你在100亿美元的市场中占有40%的市场份额，那么你需要寻找更大的、在其中你的份额只有4%的市场。杰克·韦尔奇也曾告诉通用电气公司各业务单元的经理：重新定义你的市场，令现有市场的占有率不超过10%。他用了一个流行短语“10X”，意思是把你的市场边

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

界扩大10倍。这一点深深烙在了那些业务单元经理的脑中。它会驱散成功后的傲慢，激发无限的创造性和动力。

那些创造出持续增长路径的企业总是关注扩大他们的市场边界。他们可能会通过抢占非传统竞争者的市场份额来扩张市场边界，或者他们可以扩张市场总量或是创造新需求增加业务额。不管采用哪种方法，它们都是持续增长的来源。

而那些快速增长的公司非常重视扩张市场边界，他们培育了整个市场。像亨利·福特、托马斯·沃森、萨姆·沃尔顿、松下幸之助、英瓦尔·坎普拉德（宜家）、弗雷德·史密斯（联邦快递）、斯蒂芬·乔布斯、比尔·盖茨这样的商业领袖，他们之所以能带领公司改变世界，是因为他们扩张了整个市场的边界。他们不仅为自身的产品和服务创造了需求，同样也为许多其他公司创造了需求。事实上，他们创造了一个全新的行业。

这类商业领袖不会满足于仅仅一次性地扩张市场边界，而是不断付诸实践。盖茨对互联网的市场边界进行了三次划分。艾克哈德·法伊弗三次扩张了康柏公司的市场边界，大约每20个月进行一次。

你不必像亨利·福特或比尔·盖茨那样，也不必重新定义行业或创造一个全新的行业（虽然考虑这种可能性并不会有什么损害）。重要的是你的思维要开阔。尽可能多地去了解客户的需求，其中包括连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那些客户自身还未发现的需求，对这些需求进行深入的洞察。从这些消费者洞察中，你可以提炼出了不起的商业构想，形成市场延伸的概念，打破所谓的成熟产业的观念的束缚。比如说，小型货车就是一个了不起的商业构想；还有耐克的运动鞋、联邦快递、美国有线电视新闻网络、微软的低成本消费电脑操作系统、巴里·迪勒的家庭电视购物网络、网上促销等，不胜枚举。

需要注意的是，一些领导者对“池塘”的市场边界进行定义，然后将其扩大到“湖泊”乃至“海洋”。但是海洋会吞没那些不适合航海的船只。企业需要经过实践才能知道要多远多快才能不被掀翻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

寻找正在增长的细分市场——或者创造它们

持续的盈利性增长源于将市场分解为不同的细分市场。如果宽泛地从需求总量的角度来考虑，你也许只能看到“成熟”业务。但是任何一个市场都是许多细分市场的总和，每个细分市场都能够满足某种需求。跳出“适合的市场”的陷阱的第一步是学会识别细分市场。它会蒙蔽你，令你关注现有的业务，忽视身边的机遇。把“适合的市场”从你的商业词典中剔除吧。

由于需求在不断改变，细分市场意味着对市场进行差异化的划分。导致需求改变的原因很多，如人口、新的分销形式、诸如微处理器或者消费软件之类的技术发展、品味的变化、经济周期、政府管制或放松管制、行业的交汇和融合产生了新的领域（如互联网）等。

当你打破市场、细分市场时，你会产生强有力的增长想法。哪些需求在改变呢？哪一个需求在增长或减少？你如何挖掘新的、不断增长的需求？

你可以通过价值定位、消费动机和购买行为、价格、技术、产品线延伸、分销渠道和其他途径重新细分市场。你可以扩张至现有细分市场，或者你可以重新细分市场，基于新需求创造新的细分市场。市场细分可以按照你的需要成为适度、有节制的开拓市场或是雄心勃勃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

扩张市场的工具。你可以用它来增加收入或者描绘出一系列新的可能性。

不论你服务于哪一个市场，细分市场的方法都不止一种。很少有两个竞争者以相同的方式精准定义细分市场。提示：定义市场时，避免使用行业协会收集的数据。通常这些数据不是基于需求而是基于已销售的产品得出。其中很多数据都和市场细分不太相关。而且这些数据往往是最容易被收集的。

真正了解了许多为人所熟知的成功故事后，我们发现扩张边界和重新细分市场是隐藏在背后的关键。例如，耐克公司最值得学习之处是企业如何通过细分市场不断扩张市场边界。在耐克公司1997年和1998年陷入危机的背景下，值得注意的是20世纪80年代中期正是遭遇了锐步公司猝不及防的打击才让菲尔·耐特找到了他的战略。那些伟大的领袖也会犯错，而他们之所以伟大，在某种程度上是因为他们在需要时能够审时度势、随机应变。

耐克公司陷入危机的案例几乎是众所周知的：耐克公司为有影响力的运动员设计高质量的跑鞋，在亚洲制造该跑鞋，并且以低于阿迪达斯公司等竞争者的价格出售产品，最后大获成功。耐克公司将产品线延伸到篮球鞋、网球鞋和足球鞋。当慢跑和健身蓬勃发展时，耐克公司开始为这个广阔的市场打造产品。截至1984年，耐克公司总收入超过9亿美元，[5]占了全美运动鞋类市场的1/3。[6]锐步公司紧随其后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为运动休闲市场提供时尚新潮的鞋子。这使得耐克公司的外观笨重、结实的鞋子的销售额暴跌，3年内耐克公司的市场份额下滑了近一半。[7]

问题不仅仅在于时尚的设计。锐步公司早已开始细分消费者市场，为女性有氧运动设计专门的鞋。为了应对危机，耐特公布了耐克公司的两个目标：聚焦于专业的运动公司领域，同时锁定特定的细分市场。

正如耐特在1992年《哈佛商业评论》的文章中所说的，他发现细分市场的过程纯属偶然。“我不能说我们所执行的战略有多明智，”他也承认，“我们确实制定了战略，但当战略失效时，我们反思，重新规划直至最后我们突然有了想法。我们突然想到的是乔丹空气篮球鞋。”他重点强调，“它的成功也说明了把整体市场分解成各个能够进入的细分市场是大势所趋。我们在耐克公司内部打造了一个全新的细分市场，专注篮球业务。”[8]

鞋子采用了耐克起初为跑鞋研发的气垫技术，实现技术和样式的创新。它以芝加哥公牛队球星迈克尔·乔丹命名，并由乔丹代言推广，两年内取得了空前的成功。但后来随着热度消退以及乔丹受伤退役，产品销量大跌。

耐特在分析当前的困境后，提出了典型的扩张市场边界的范式。“我们开始反思，我们是否过分关注乔丹空气篮球鞋系列？是乔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

丹空气篮球鞋系列能够代表70%的篮球鞋市场吗？还是它只占有了25%的市场份额？”[9]换言之，整个篮球鞋市场是怎样的，应该如何进行划分呢？

定义新的细分市场意味着定义别人之前没有考虑到或尚未解决的消费者需求。对此，耐克公司基于不同的打篮球的风格，推出两大细分市场。一个是以查尔斯·巴克利（Charles Barkley）为代表的富有侵略性风格的Force系列，一个是以斯科特·皮蓬（Scottie Pippen）为代表的快速、高空飞行风格的Flight系列。Force和Flight两大系列投入市场，至1992年，耐特说：“事实上我们有三大独特的细分市场，每个细分市场都有自身的品牌或子品牌。每个都有杰出运动员做代表，有完整的生产线，还有捆绑销售的鞋子和衣服。我们的篮球鞋品牌并不是一个大品牌，我们拥有篮球鞋市场排名在第一、第二和第四的品牌。”[10]

因此细分市场工具确实帮助耐克公司实现了转型。当销量和市场占有率回升时，企业继续在网球领域内打造细分市场——Challenge Court系列，由桀骜不驯的约翰·麦肯罗（John McEnroe）和安德烈·阿加西（Andre Agassi）代言宣传，Supreme Court系列针对大多数保守玩家。从那时起，耐克公司开发新的细分市场，并转向相邻的细分市场以实现增长。它把健身市场划分成很多小细分市场，或大或小，占据美国运动鞋市场几乎一半的份额，并扩张至全世界。它开始出售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

服装和配饰并开设了连锁店。1995~1997年，耐克销量年平均增长率达到39%，利润年平均增长率达到41%。[11]

菲尔·耐特想要在2001年之前在更广阔的市场边界内实现他野心勃勃的计划——耐克公司实现总收入翻番达到120亿美元。[12]和运动、健身有关的任何事物都被包括在内，从内衣到冰球棒乃至相关的服务，比如运动员职业生涯管理。例如，1998年中后期引入阿尔法运动服产品线就包括手表。“我们处在运动行业，而不是鞋类行业。”首席战略官迈克·帕克告诉《时代》周刊。[13]如果采用这样的定义，也许相邻的细分市场的市场容量将达到1000亿美元，而耐克在其中只占了不到10%的比例。[14]

首先，耐特必须解决耐克公司的难题。当他计划扩张市场边界时，耐克再次遭遇了它的竞争对手的猝不及防的打击，因为包括阿迪达斯的首席执行官罗伯特·路易斯·德赖弗斯（Robert Louis-Dreyfus）等竞争对手都更好地洞悉了消费者不断变化的品位。“耐克公司正在重新评估一切，从销售给零售商的方式到著名的耐克的标志出现在产品和广告中的次数。”美国《时代》周刊评论道。美国《时代》周刊把耐克公司比作正在经历快速成长的尴尬的青少年，美国《时代》周刊补充说：“它会发展新的产品类别，比如高尔夫、足球和女性专属系列作为独立的产品单元……‘我们现在要做的就是重新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

激活自我，从产品开始着手’。耐特说。[15]我们所学到的经验是市场细分不是一劳永逸的；它是一种思维模式动态、持续变化的状态。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

相邻的细分市场

最可行且有效的细分市场类型是把相邻的细分市场作为目标市场。在相邻的细分市场上，你可以销售更多的产品或服务。这是将现有的技术和资源运用到新业务中的另一种方法。

你可以拓展新的相邻的细分市场，像菲尔·耐特拓展篮球鞋市场、李·艾柯卡拓展休旅车市场、郭士纳拓展美国运通企业卡市场一样。在20世纪80年代后期，丰田（雷克萨斯），尼桑（英菲尼迪）和本田（讴歌）拓展了新的细分市场。它们以低1/3的价格优势以及所提供的卓越的服务网络挤进了奔驰和宝马的市场。尽管品牌知名度有限，但是它们的价值定位足够有力，可以吸引奔驰和宝马现有和潜在的客户。日本汽车企业也从整体上扩大了这个盈利性的细分市场。

或者，你可以通过进入其他企业已经占领的细分市场来扩大你的市场，发挥你的独特优势，比竞争者更高效。比如，通用电气金融服务公司利用这点大获成功（详细内容可见第8章）。这也是艾克哈德·法伊弗如何挽救濒临破产的康柏公司的部分做法（详细内容可见第6章）。

通用电气医疗系统集团前任首席执行官约翰·特拉尼（John Trani）把相邻的细分市场称为“关系密切的近邻”。通用电气医疗集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

团进入了相邻的服务市场；它不仅维修保养客户的机器还培训客户的员工，甚至帮助客户设计管理流程。在通用医疗看来，任何与机器相关的事物都是一个机遇，因为企业着眼于医疗器械的整体市场和相关服务。特拉尼阐述的目标很简单，至今也仍然坚持："我们渴望每一美元。"[16]

的确，近来提供服务成为企业进入相邻细分市场的热门选择，有大量的机会可以刺激客户消费。企业有大量有待开发的核心竞争力来满足消费者对维护、支持、更新、系统管理和其他与长期使用者相关的功能需求。甚至出售他们为改善运营管理、提高生产率而设计的管理流程。

这样的增长方式是有利可图、持续稳定的。资本投资往往更低，利润空间更大，收入也更加可以预见。一旦你和你的客户之间建立关系，他们会很难更换供应商——很少有竞争者能够匹敌你的专业技能和丰富经验。

正如约翰·特拉尼所说，"你的现有客户群等同于你的信用价值，等同于别人不具备的手段。那么，如此一来其他竞争对手呢？你从产品开始向前延伸得越远，你的竞争对手会变得越脆弱，从而使得竞争能力有所下降。当这种情况发生时，你就拥有了一切。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

服务是福特公司关注的目标，它把车辆的终身使用过程定位为更大的市场边界。联合信号公司（见第10章）通过服务赚取利润。理诺公司首席执行官戴夫·霍姆斯基本上重新定义了他的企业，进入了更广阔的、相邻的服务细分市场（见第11章）。

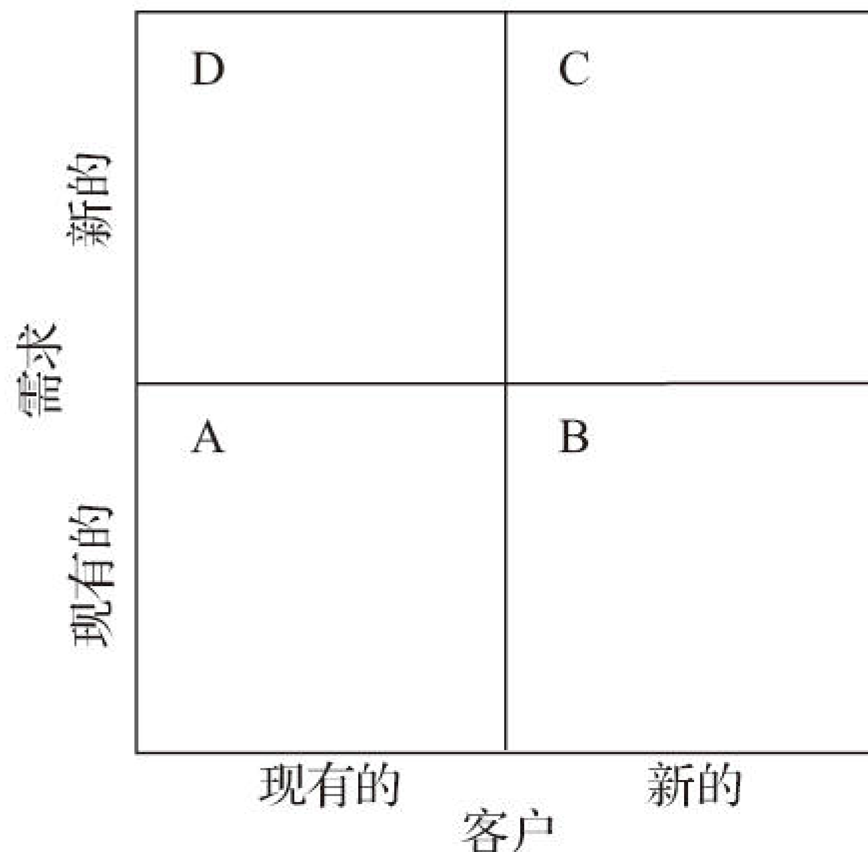
对杰克·韦尔奇而言没有比服务更广阔的市场边界了。在1996年年度报告中，他写道："对企业而言，服务是一次重大的机遇，我们21世纪的愿景便是把通用电气打造成'销售高质量产品的全球服务性企业'。"从他开始把这视为企业的重中之重后，1995年到1997年年末，公司的服务收入从75亿美元增加到97亿美元，[17]韦尔奇的目标是2001年之前实现收入翻番。通用电气主推四大业务：①航空发动机，②能源系统，③医疗系统，④运输系统（汽车）。1997年这些业务的收入中有40%来自服务，而在1991年这一比例只有33%。[18]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

创建框架

一旦你开始自外向内地进行审视，你如何把所观察到的信息转化成计划？首先你要识别现有客户和你可以接触到的新客户以及你能够满足这些客户哪些现有和/或新的需求。

图4-1中2×2的矩阵图是你进行自外向内审视的基本战略工具。你审视它的时候，你进行规划的整体框架也就改变了。你关注的是需求而不是产品。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图 4-1

有了2×2矩阵图，你定义及选择潜在有利可图的收入流为：

客户——现有和新的

需求——现有和新的

可供你选择的途径都在这4个象限内：

A.满足现有客户的现有需求。

B.满足新客户的现有需求。

C.有新需求的新客户。

D.有新需求的现有客户。

需求是最终需求。有些企业可能正在提供某些产品，但通常需要多个产品联合起来才能满足客户需求。那个产品是你的产品吗？或者你可以创造一个新需求吗？

让2×2矩阵图成为你日常生活的一部分。在任何地方（无论是宾馆房间还是飞机上）拿出纸张，玩这个游戏。它是一个智慧生成器。你用得越多，你能想到的点子也越多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在后面的章节，我们会详细研究这四个象限。但是首先，让我们想想如何定义需求——特别是这些第一眼看上去和企业的核心竞争力无关的需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

定义需求

需求总在不断变化；总有新的需求出现。但什么是需求？客户需要什么？一旦你确定了需求，那么满足需求就变得非常容易。但是需求通常不太明显，甚至对客户来说也是这样。

新发明往往导致了必需品的产生。在客户见过小型货车前，有多少人认为他们需要它？谁渴望共同基金组合？固定资产租赁？交叉训练鞋？网购？自外向内的思维为市场创造出这些新的产品和服务；自外向内的思维关注寻找未满足的需求。

新技术往往创造出新需求，但更为重要的是要明白需求的本质并发挥想象力去满足它们。的确，技术人员也许是最不容易发现潜在需求的人。肯·奥尔森开发了小型计算机并创立了DEC。然而即使1986年他被《财富》杂志被评为“当代最成功的企业家”，[19]他也没能预见到人们将想要在家里使用电脑。对于肯·奥尔森，这个小型机企业的创立者来说，个人电脑是问题而不是机遇。当肯·奥尔森表述这种观点时，比尔·盖茨和康柏公司的罗德·尼恩等其他人都持不同的观点。正是因为自内向外地进行审视，奥尔森错失了企业的未来。

技术人员自身必须学会如何寻找需求——事实上，他们必须打破客户思维的限制。联合信号公司的格雷格·萨姆（Greg Summe）（见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第10章）审视他的航空航天事业部密集的工程航天设备后问道：“消费者实际上需要什么？”他让工程师们一起思考这个问题，随后他提供了一个新的商业模式。“将我们的业务想象成消费类电子行业，”他说，“在这个行业中厂商用无数微小但有利可图的产品差异化地吸引着消费者——让产品更加实用或更有吸引力。和你的消费者一起花时间来发现哪些改善和调整更能吸引他们。”很快，他的销售渠道充满着热销新产品。

无论你从事的是哪方面的业务，你必须要将你对于市场预测的观点与已经完成的事项区分开来。未能解决这一棘手问题的领导者都会抱怨自己陷入了业已成熟的产业，无计可施。第3章我们提到的美国西尔斯集团的CEO亚瑟·伍德，他认为零售业已经没有增长空间了。对于他的企业来说，伍德是正确的。他没有寻找需求，而是向那些正在寻找更好企业的客户推销西尔斯企业现有的价值定位。但对于像萨姆·沃尔顿这样的人来说市场还有大量的增长机会。[20]

没有人可以垄断新需求的发现，也没有任何一家企业对于客户的所有需求都坐视不理。下次你在有沃尔玛的购物商场，看看在同一个商场或附近是否有塔吉特的门店。塔吉特公司是代顿-哈德森公司最大的子公司，[21]虽然规模小但已经成为零售业龙头的有力竞争对手。

塔吉特公司曾是一个非常成功的“商品零售商”，它比凯马特等竞争对手的价格还略高，在20世纪七八十年代它掀起了一股打折零售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

热潮，取得良好业绩，打破增长纪录。虽然沃尔玛公司让整场竞争变得更艰难，但是塔吉特公司的首席执行官鲍勃·乌尔里希（Bob Ulrich）仍能自外向内地审视外部环境。

他从沃尔玛公司的战略中发现缺口。有些沃尔玛的顾客想要转向更高档次的消费——他们想要同样价值定位的商品，但是要再高档一些。沃尔玛没有满足他们的需求。而塔吉特公司由于之前定位在更高档的大型折扣零售店，正好可以满足这些顾客的需求。这便是乌尔里希的机遇：直接瞄准沃尔玛公司客户中更富裕的购物者，为他们提供更优质的购物体验，满足顾客对于商品、外观以及服务质量的需求，但是也提供曾让沃尔玛公司大获成功的折扣力度。一旦乌尔里希意识到这些，一切变得很简单且显而易见。

如今塔吉特公司标榜自身为“高端折扣零售店”。乌尔里希能够一直赢得沃尔玛公司的客户吗？也许会，也许不会。他的优势在于，目前沃尔玛强大的基因中缺乏灵活性来做出相同的调整。供应商和证券分析师高度赞扬塔吉特公司：“它是面向未来的折扣零售店。”塔吉特公司持续扩张——目前主要集中在美国的东北部。代顿-哈德森公司1997年收益的74%来自塔吉特公司（在乌尔里希上任后从45%开始上升[22]）营业利润中的71%来自塔吉特公司，[23]塔吉特对于母公司市盈率的贡献也从之前的十几点上升到1997年的超过20。[24]1994年，乌尔里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

希因重新细分沃尔玛公司市场（以及卓越的执行力）获得奖励，被任命为代顿-哈德森的首席执行官。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

需求VS.行业

大部分人认为自身处在某一特定行业，而且他们定义行业的方式也很传统：航空航天、银行、零售业、半导体、软件、公共事业。通常来说，行业是他们目标中的共同之处。

然而，在当下这一共同特性是错误的。当今社会，监管放松，互联网兴起，制造商延伸到服务业，销售他们的专业技能，不同行业的参与者正在重新进行调整。行业之间彼此跨界，为每个参与者重新制定行业规则。

以通信、娱乐、电缆、媒体、软件这5个最具代表性最动荡的行业为例，看看这些行业正在发生哪些变化。我们可以称之为趋同或融合，它在信息革命和去中介化的基础上对传统进行大规模调整——重新配置，绕过中间人，建立分销渠道。

这5个传统意义上的行业相互进入彼此以往的领域。它们正在形成联盟，结果导致了极大的不稳定性和显著的增长。

在这种情况下，自内向外的思维方式是致命的。1995年，在美国语音和数据电话传输700亿美元的市场上，美国电话电报公司（AT & T）长途业务部门的市场份额达500亿美元，占据了整体份额的一半多。但是它的管理层却是陈旧的企业基因的产物。他们专注于防御像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

美国世界通讯国际公司（MCI）和斯普林特公司（Sprint）这样的对手，主要关注季度客户的保留和流失。

从那时起，环境发生了彻底的改变。监管放松能够让美国电话电报公司在本地化服务上也开展竞争（虽然在1998年早期它并没有充分利用机会）。同时，来自各个方面的竞争来势凶猛——像世通公司（World-Com）[1]这样的新参与者，人们几乎叫不上它的名字，直到它在美国微波通讯公司的所有权问题上挑战了英国电信企业和美国通用电气电话电子企业——它们也在寻求本地通话市场以及更多服务。

竞争同样也来自互联网和有线电视运营商。电力设施厂商也加入了这场竞争——它们连接家庭的通道可用于通信。

互联网接入企业正在成为内容提供商。当黄金时间段电视观众持续下滑，传统的娱乐企业便转而依赖互联网。越来越多的人在网上打发晚上时间。

但仍有其他的参与者能够另辟蹊径。比如，一些软件企业出售语音翻译程序，可以让人们通过电脑和网络在世界上任何一个地方拨打长途电话。通信企业获得的唯一业务是本地话费，用于把用户和互联网接入提供商连接起来。这些新兴企业规模很小，他们的年收入加起来只是美国电话电报公司月现金流的一小部分。[25]他们提供的网络电话业务仍旧很复杂。但是他们正在改善，旨在通过互联网发展客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他们正在制定新的规则以满足客户的需求，他们的成功也给传统价格体系带来新的压力。[26]

现在应当如何准确定义这个行业？不是通话服务。本地和全球信息传输和提供是一个精准的描述。或者更广义地说，电子商务。它会淘汰很多传统的产业和市场边界。

假如当下你在运营美国电话电报公司，你会采取哪些举措？面临如今价格下跌却要增加收入的局面，企业想要寻找更大的一类客户需求，包括视频、多媒体和网上服务。这部分市场的潜力比长途语音和数据市场要大至少10倍。长途语音部门依靠自身，重新定义了市场边界，即在每年7000亿美元的整个通信市场，占不到10%的份额。美国电话电报公司同时提高现金支出，并削减成本。

变化放缓——虽然速度不是企业基因的一部分。但是首席执行官迈克·阿姆斯特朗（Mike Armstrong）在处理一些关键问题上取得良好开端，比如，对于客户消费总量的规模和界定以及在高度资本密集型产业中高效利用资本的需求。他在领导层中也需要引入更多新的基因。他并购第二大有线电视企业电讯传播公司（TCI）这个大胆的计划给企业带来了新的强有力的首席执行官约翰·马隆（John Malone）。

试想银行、保险、投资银行和其他相关企业的现状，信息技术不可避免地导致去中介化。哪家企业的定位是恒定不变的？谁知道5年后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

或者更短时间内他们将如何发展？1998年4月，花旗集团和旅行家集团的大规模并购方案让众人目瞪口呆，这个方案是一个明确的信号，它表明金融与服务的融合趋势正在进行。

你所处的“行业”有多稳定？怎样的企业（也许是那些你不知道的企业）有能力重新定义它？如果你有足够的想象力，投入足够的关注度，那么在行业以外你可能抓住哪些机会？

如果现在你提到你的企业在行业市场占据60%的份额，那么你正在自内向外地审视。市场边界越来越大但是你所占份额越来越小——甚至在你说话间一个大市场边界正在被重新定义。如果你不把你的市场边界定义得更大，那么其他人将会重新定义他们的市场边界，囊括了原先属于你的那部分市场份额。

你必须扩大你的问题清单：

- 即将面临哪些波动？
- 行业的新定义会是怎样？
- 客户的消费总量是多少？由哪些部分组成？
- 基于客户需求的新市场细分方案是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

• 我们提供哪些产品和服务，通过哪些的分销渠道来打造怎样的增长路径？

• 我们行动的速度有多快？

• 我们需要哪些战略联盟和并购？

[1] 2002 年 7 月，世通因财务丑闻不得不申请破产保护。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

把握变化所带来的机遇

变化是恒定不变的，对于这些接受变化并且拥抱变化的人来说，它是朋友。正如通用电气金融服务公司的加里·文特所说：“你一直在寻找哪里发生了变化。创造机遇的恰恰是变化。”[27]即使你没有找到任何导致你所在行业彻底重塑的原因，但在某种程度上它也将会发生改变。不连续性总是存在——事件预期顺序会被中断或跳过。第一位发现不连续性的参与者可以创造一个新的市场。你或者你的竞争者们能够通过发现新需求并且满足这些需求，重新定义市场。这本书中每个与增长有关的故事都开始于那些把握变化所带来的机遇的领袖。

让我们在谈及战略之前总结一下基础信息。

（1）向外部寻找不连续性。

（2）定义由不连续性产生的需求。

（3）识别为了满足需求你所需要的能力——你已有的能力、你需要获得的能力以及你需要放弃的能力。

只有采取这些步骤，你才能提出实现新的增长的目标和战略。

同时也要坚持那些和商业自身一样古老的真理。语言文字也许会改变，人们总是新瓶装旧酒，但是原理不会改变。成功的企业家在商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

业常识引导下，从环境中得到提示，再反向推导出优势。

清楚了解这些优势；也许优势比你想象更多。正如我们第2章所述，很多领导者令企业走向衰落是因为他们过于狭隘地定义核心竞争力。

因此实质性对策不是生搬硬套也不是追求数字。它是基于创造性、观察和认知基础上的创造和本能。它不需要学历、执照或者耗资5万美元与学术权威的研讨会。

参与市场竞争的能力在于领导者的思维模式，是他或她提出创造性构想的能力。不论他或她是运营一家香烟店还是管理业务部门或者带领全球商业巨头，他们产生的想法都是出于直觉和本能。

领导者只有在进行严密分析后才会做出最后决策。他或她根据战略的不同和企业的优劣势进行权衡，同样重要或者更为重要的是组织如何在实施过程中发挥优势。但是最初的想法来源于直觉。

举一个耳熟能详的克莱斯勒小型客货两用车的案例。小型客货两用车的想法来自于李·艾柯卡和他搭档哈尔·斯珀利奇（Hal Sperlich）的直觉，而非市场研究机构。（别忘了亨利·福特二世犯下的错误，他没有听从艾柯卡的建议，而随后艾柯卡把这个想法带到了克莱斯勒。）凭借他们对所谓成熟市场中新兴需求的强烈的好奇心，他们发现了不连续性——少数但值得注意的人使用商用货车进行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

国内运输。他也发现休旅车的销量平平或者出现下滑。这意味着什么？

艾柯卡和斯珀利奇发现婴儿潮一代的家庭，不能把孩子、狗还有4×8英尺的胶合板全部放进休旅车。他们中有些较为大胆的人会使用轻型货车。艾柯卡和斯珀利奇在考虑：会有多少人愿意购买一款或多或少改造成客车标准的轻型货车？他们甚至无法预见这一简单发现会带来怎样的革命。

让我们再看看汽车行业。作为一个“成熟”的行业，它为其他被贴上类似标签的行业提供了有用的经验。当日系厂商定义他们新的高端细分市场时，他们为奔驰创造了巨大的不连续性。奔驰的优势包括它基于自身和供应商精湛工艺以及客户忠诚度的品牌形象，这些优势一代又一代地传承延续下来。但是它的缺点也慢慢显露出来：更高的成本（它自身以及它的供应商），产品开发周期长，工艺超出市场需求，并不健康的主导地位，与日系厂商相比服务网点逐渐减少以及品牌形象日益平庸。20世纪90年代早期，奔驰在美国销量从10万辆下降到不足6万辆。[28]

1993年，赫尔穆特·沃纳（Helmut Werner）成为首席执行官后，奔驰公司的领导层积极减少开支，缩短周期时间。但是他们不能仅凭这些击败日系厂商。他们超越自我，成功开发了一系列新的细分市场，拓展产品线，比如，C级车在价格上和日系车形成有力竞争，高利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

润的SLK跑车，美国人制造的M级运动型多用途汽车以及和斯沃琪（Swatch）创始人尼古拉斯·哈耶克（Nicholas Hayek）合作生产的紧凑式城市车Smart。[29]他们运用独特的侧面和具有侵略性的外观，打造独具一格的特色。奔驰公司开始在市场上重新占据主导地位。比如，在美国，1997年奔驰汽车的销量超过10万辆，而英菲尼迪汽车的销量则出现下降。[30]

塔吉特公司首席执行官鲍勃·乌尔里希和李·艾柯卡一样，他也发现了正在发生的变化中和传统认知的不一致之处。在这种情况下，他认为零售业日益分成两层，即低端和高端。乌尔里希是一位敏锐的市场观察者，他发现沃尔玛公司并没有满足自身消费者想要向高端升级的需求。塔吉特公司所具备的能力是：塔吉特公司的优势在于能够有效地向年轻人、受教育程度高的人以及更富裕的美国中产阶级进行产品销售。乌尔里希通过吸引对沃尔玛公司不满意的客户，形成了塔吉特公司与凯玛特、沃尔玛之间的区分。借助更加宽阔的走道、更干净的标牌和更高水平的客户服务实现了细分，他把塔吉特卖场尽可能靠近沃尔玛。那么不满意沃尔玛公司的顾客可以很容易就找到塔吉特公司，乌尔里希在选择优越的地理位置时就节省了很多时间和财力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

界定增长路径

审视那些持续保持高增长率的企业，你会发现它们的共同点：在对需求的精确定位基础上的持续稳定的增长路径。这不同于一个纲要甚至一个战略。我们叫它增长路径。

增长路径定义了一个广泛的可能性的组合。它并不是逐步增加的（虽然它也许包含很多增量）。它需要转换视角，开阔视野。

• 在企业填写订单后，联邦快递公司开始为企业提供隔夜送达快件业务。避免了高库存，联邦快递创造了增长路径。这样一来，联邦快递公司在隔夜送达包裹、快速跟踪仓储这个方面做得很出色。

• 当比尔•盖茨总结他未来的业务会覆盖互联网，并且不仅仅是开发软件的时候，他已经把微软推向了新的增长路径。

• 艾克哈德•法伊弗（见第6章）在6年内3次将康柏公司推向新的增长路径——第一次是整个个人电脑市场，然后是服务器市场，最近则是面向企业市场提供终身电脑服务。

• 约翰•特拉尼（见第7章）将通用电气医疗集团两次推向新的增长路径，一次是顺应全球化趋势，一次是转向服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

• 通用电气金融服务公司的28个业务中每个业务都开启一个新的增长路径（见第8章）。

• 戴夫•霍姆斯（见第11章）为理诺定义一个新轨迹，当他从出售表格和电脑系统到帮助客户获取更多盈利来扩张市场边界，他所能提供的产品中增加了从数据库营销到管理体系等众多产品。

企业领导层最初遇到的挑战是界定增长路径，以便企业里从管理层到一线员工每个人都能理解它。任何新的增长路径都有它的核心构想。核心构想不仅仅是一个口号，它清晰有力、目的明确地概述了战略和目标。通常它可以用少于五句话来阐明；它描绘了一幅每个人都能具象化的愿景。

在商业领域，一些伟大的核心构想就是用少数几个词组成。比如阿尔弗雷德•斯隆（Alfred Sloan）为通用汽车打造的核心构想是“为每个顾客每种用途都制造一辆车”，正是这个战略明确打造出世界上规模最大的企业。郭思达描绘了一个形象的画面，问道：“在消费者胃里，我们的市场份额是多少？”他会详细描述这幅画，让他的员工想象一下每天有更多人更频繁地喝可乐，然后最后他总结：“因此我们的机遇几乎是无限大的。”

伟大的核心构想是有持久力的。它们不仅仅是口号，而且创造了简练却准确的消费者需求描述。可口可乐1996年年度报告中出现了无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

穷尽的标志，郭思达的继任者艾夫斯特仍指出可口可乐所占的市场份额较少。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户和需求：借助2×2矩阵进行分析

在发现新的增长机遇中，想象力、创造力和直觉与严谨的分析框架一样重要。根据自身定位和优势谨慎地细分需求，有助于带领你走向形成战略的漫漫长路。

细分从我们前面介绍的2×2矩阵开始（见图4-1）。这是根据你现有以及潜在的客户群、他们现有以及潜在的需求来描绘市场全景的基本工具。

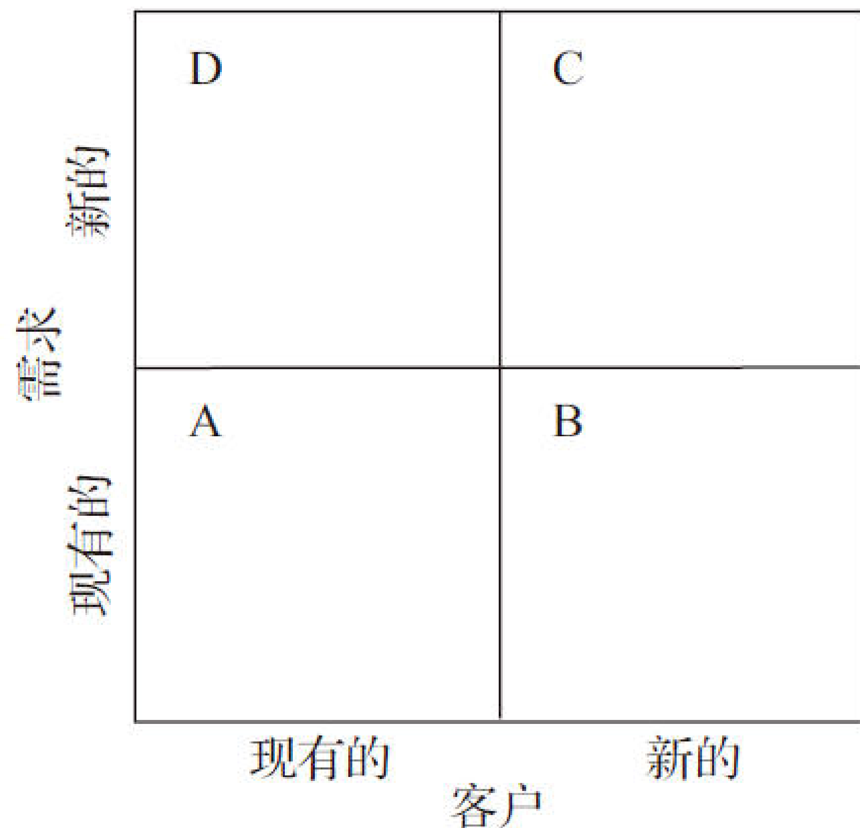
让每个人都参与到你的头脑风暴中，包括一线的员工、客户甚至是那些和你的业务无关的人。对话会激发出新的构想；对话间的多样性则相当于催化剂。

使用2×2矩阵，将你的潜在市场容量视为许多细分市场的总和，这些细分市场就是一个或更多你现在所占有的细分市场。每个细分市场都代表着一个需求，一个你现在可以满足或者你正努力去满足的需求。

细分并不总是界限分明。一些细分市场可能既包括现有需求，也包括新需求，既包括现有客户也包括新客户，比如交叉训练鞋或运动型多用途车。有些可能是其他企业正在满足但你能更好满足的需求；有些对于客户自身来说也许是新需求。借助2×2矩阵，无须花太多时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

间尝试开发出更精准的分类标准；根据客户和需求两个标准界定的主要象限来确定你的行动方案。摆在你面前的问题一直都是：你还可以满足其他哪些客户需求？



象限A。你现在服务的需求和客户。许多企业都关注这个象限。在这儿你可以发现向内审视的企业领导者，他们关注核心竞争力、竞争者分析、减少成本、企业再造以及组织结构重整。

的确，即使整个市场容量没有增长，人们还是可以在这个象限内通过巧妙地重新细分市场或者一贯卓越的执行、持续关注成本等方法实现增长。有些企业甚至能够实现市场总量增长，比如吉列用无止境

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的剃须刀创新来实现增长。但是，这一矩阵往往不利于那些身处成熟市场、已经放弃增长的人。他们倾向于使用毁灭性的价格战抢占市场份额。他们正在进行零和博弈。

象限B。新客户和现有需求。有些企业为满足新客户群体需求而重新定位他们的产品，这一做法不符合这一矩阵。比如，迈克尔·戴尔最初创业的时候，把电脑直接销售给企业，然后通过扩大消费者市场来扩张市场边界。

更多来说，地理扩张是进入象限B的最普遍途径——扩展你的销售领域，涵盖一群新客户。对于今天的很多企业来说，地理扩张意味着走向全球。但不总是这样，因为美国有很多地区。可口可乐全球化已经几十年了，如今，它70%的收益来自国外；[31]可口可乐在世界市场上占据一半份额，[32]将第二名远远甩开。1996年，可口可乐再一次关注美国国内市场，即现有需求的现有客户的市场。图4-2表明郭思达是如何向那些认为国内市场“成熟”的管理层表述20世纪90年代中期出现的机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

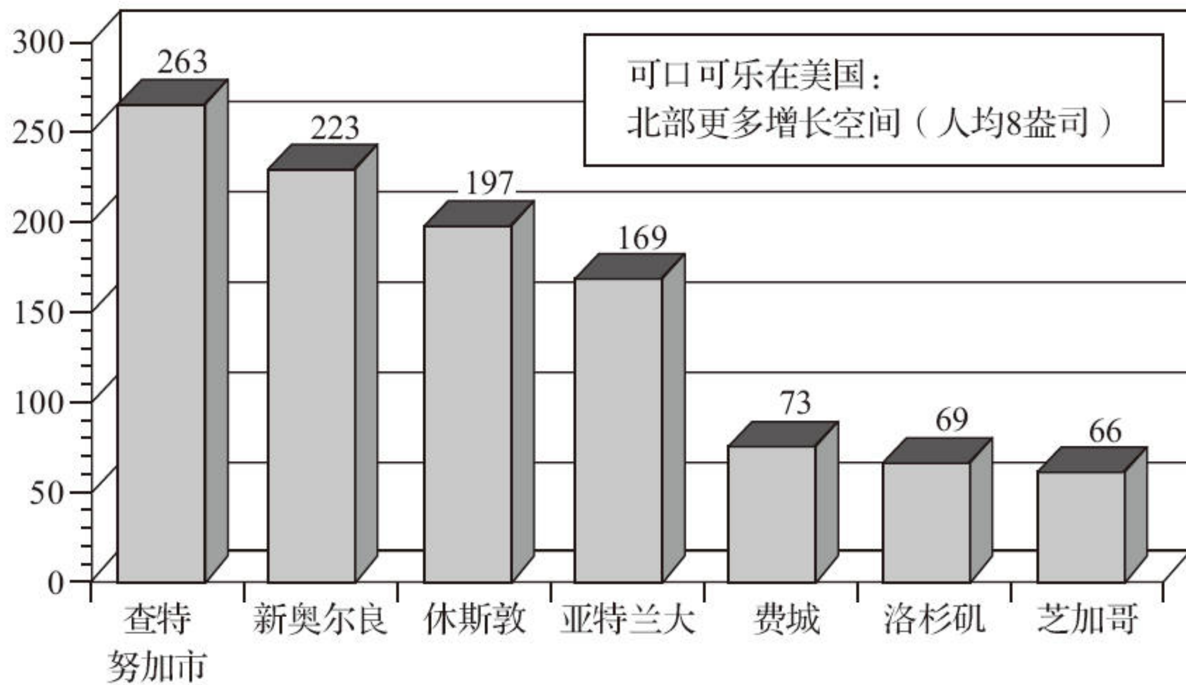


图4-2　这些区域市场的消费都低于国家平均水平

满足新需求是2×2矩阵最上方两个象限的全部内容。你会在这发现最佳增长路径和最大的市场边界。当你审视总需求时，你能发现象限A（你现在所处的位置）往往是象限C和象限D的子集。你现有的市场只是其中的一部分。

这些矩阵同样也是伟大的构想迸发的地方——这些对客户自身而言都是新需求。伟大的企业都诞生于这些象限——的确，从汽车到电脑硬件软件，创造出真正的新的需求的便是赢家——赢得竞争。新需求为每个企业培养市场。

不要固执地认为只有那些完全不一样的东西（像蒸汽机、电灯、半导体甚至是微波炉或录像机这样的发明）才能创造新需求。事实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上，人们通过产品线扩展、关联产品或服务、新渠道或更清晰的市场营销策略来重新定义现有需求，这就已经创造了价值数亿美元的新需求。

象限D。现有顾客和新需求的结合往往能在成熟市场实现最快速的突破。一旦你尽可能地了解现有客户，你就掌握了开发新构想所需的客户整体需求的基本信息。像英特尔公司和微软公司这样处于技术前沿的企业，它们的存在是为客户定义并满足他们的新需求，但是非科技类企业的创新者也能发现重大机遇。宝丽来一次成像照相机和索尼随身听创造了新的需求。耐克品种繁多的运动鞋创造了新的可感知的需求。设备租赁也成为通用电气金融服务公司客户的新需求。小型货车满足了克莱斯勒客户的新需求（同样也满足了福特公司、通用汽车公司甚至奔驰公司的客户需求）。

这同样适用于最常见的产品。有哪些市场比卫浴设备更普通、更容易理解或者更显而易见地受到限制？在美标公司，他们反思，我们在卫浴市场占有多少市场份额？我们如何抢占更多份额？淋浴喷头如何？如何安装？多年来，欧文斯-科宁公司一直在出售隔热材料和屋面材料。20世纪90年代中期，它又通过并购新增隔音材料和门窗材料业务。现在，欧文斯-科宁公司正在把自身定位为家用建筑材料系统集成供应商，这个定位既包括了所有家庭所需的材料，也为企业延伸到更多材料和服务提供了可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一些企业依靠对于新需求的小规模细分市场来发展繁荣——扩张或新增虽小但有利可图的产品线。乐柏美公司就是D象限和A象限的实践者。它满足了客户追求更多便利性的需求，获得了现有客户市场上更多的市场份额。比如，当政府开始要求回收利用，居民的第一反应就是为可回收利用准备三个或更多的垃圾桶（或盒子或篮子）。乐柏美公司自外向内审视思考问题，设计了一款方便独特、专门用来处理可回收利用物的产品。结果，形成了新的需求。乐柏美公司细分市场扩张虽小但收益颇丰。

在乐柏美公司的宏伟大厦里，我们拜访了企业一位高层，你们能猜想到他最渴望展示给我们看的是哪件产品吗？是乐柏美公司新的资源回收垃圾桶。他满面笑容地说：“我们乐柏美人真正理解他们所做的。”

通常，当制造商开始拓展为客户提供的服务，他们就进入了象限D。在本章后面部分，我们将从通用电气能源系统公司开始，向你展示多个实例。

象限C。进入象限C意味着带来更多风险。处理新客户和新需求需要极为谨慎的决策选择以及一丝不苟的执行力。但是如果企业能够正确做到这点便能带来巨大收益。比如，摩托罗拉公司在一个未经证实的需求上豪赌，推出了现在每年价值120亿美元的移动电话业务，[33]康诺公司作为一家个人电脑的硬盘生产商，一开始并没有把这些产品销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

售给IBM和其他现有客户而是销售给像康柏这样的新企业。当企业建立或获得新能力发展相邻或者相似的细分市场时，它们常常进入了这一象限。惠普公司一次又一次地展示了怎样应用这个矩阵。它最初的业务是测量仪器，后来又新增了打印机、电脑、传真机、多功能机、掌上电脑以及更多产品。在这个过程中，惠普公司持续扩大并且强化它的核心竞争力，获得新技术，淘汰旧技术。

事实上，有些时候实现从象限A到象限C的跨越比进入象限D要简单得多。你也许不这么想，毕竟现有客户了解你，你也了解他们。但这也许正是问题所在。你的客户或者你的销售人员可能都无法适应这种转变，特别当你推行新技术的时候。在象限C，你可以经常找到市场新的进入者——那些规模并不大、默默无闻的进入者，但他们正在建立新规则。

正如哈佛商学院约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）和克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）几年前所指出的，在技术革新时，行业中的领导者常常失去他们的领导地位，恰恰是因为他们与客户过于接近，从财务和经验的角度出发，他们更多投资于现有的技术。[34]所谓的颠覆性技术甚至具备潜在优势的技术对他们也许并不具有吸引力，特别是当这些技术的早期版本不能匹敌或超过高度发展的旧技术尤是如此。令人讽刺的是真正需要新技术的客户也许是最强烈抵制它的人，而且他们的问题很快会成为你的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在20世纪80年代早期，希捷科技公司是IBM和其他个人电脑制造商5.25英寸硬盘驱动器的主要供应商。当时3.5英寸硬盘作为一项颠覆性技术出现。在这种形势下，希捷公司的工程师没有花费太多钱成功生产了样品并且非常自豪地转交给高层管理者。令人惊讶的是，竟然没有一个高层管理者想要它们。一个关键的原因在于，对于下一代产品，希捷公司的主要客户需要的是比现有驱动器容量更大的产品，而3.5英寸驱动器甚至无法媲美现有的驱动器。希捷公司没有考虑扩大3.5英寸驱动器容量的可能性，便搁置了这个项目。

研发出新驱动器的工程师从希捷公司离职，加入康诺公司。最初康诺公司向便携式计算机和小台式机厂商出售驱动器。它的客户包括从未在希捷公司买过任何产品的康柏公司。与此同时，一年时间内，康诺公司驱动器的市场容量增长了50%。到1988年，3.5英寸驱动器满足了所有主流台式机所需的容量，康诺公司开始将硬盘驱动器卖给IBM和其他兼容机种电脑。希捷公司启动它曾搁置的3.5英寸硬盘的项目，但为时已晚。康诺公司和另一个制造3.5英寸硬盘的量子公司，在规模和经验上来说都强于希捷。[35]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

市场调研

2×2矩阵是用于说明增长战略中的市场规模的有效工具。它也为运用更精准的市场分析工具奠定了基础，通过更精准的市场分析工具聚焦市场细分，包括市场调查、客户反馈以及其他信息来源。

2×2矩阵是进行详细市场调查的基础。这个方法为很多快速消费品的营销商熟知，从客户、行业以及区域等角度系统地分析企业的市场。揭示出增长率以及每个可识别的细分市场的竞争力，企业能够聚焦于它最有竞争力的领域。

工业企业往往不会使用市场调研。他们面向更小的客户群体而且他们的运营模式常常是自内向外地开展：研发部门和工程师设计出产品，交由销售和市场人员到市场上销售。

但是你可以在几乎任何一个行业运用市场调研的方法，特别是使用2×2矩阵内客户-需求模型。正确运用这些工具能够给你的整个组织带来改变。

例如，普莱克斯公司运用市场调研来定义之前业内并没有考虑的增长路径。在20世纪90年代早期，普莱克斯公司从美国联合碳化物公司剥离出来，它主要生产或加工工业用气，比如氧气、二氧化碳、氢气、氦气和多种特殊气体。虽然普莱克斯公司在美国处于领先地位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

[36]，但全球位列第三[37]。在这个自身增长缓慢的行业中，需求很大程度上由客户所在国家的GDP增长率决定。

为寻求打破成熟业务的方式，1995年首席执行官比尔·利希滕伯格（Bill Lichtenberger）要求30位高层管理者提出一个新的增长策略，同时也要提出一个促使企业其他管理者发展增长思维的流程。这个团队提出了一个方案，即引进苏尼尔·马图（Sunil Mattoo），他曾是联合信号公司的市场部经理，也是麦肯锡前任市场和战略规划专家。

马图和他的团队运用市场调研的方法教普莱克斯公司的领导者如何自外向内地审视，探究他们客户的想法以及使用信息设计新的价值定位。来自各个区域的跨部门高层管理者又划分了8个主要细分市场以及70多个次级细分市场，从钢铁、化学制品、炼油、电子工业以及电子组装到氦气球，并且为每个新机会制定了商业规划。

通过市场调研产生的业务帮助普莱克斯公司走上新的增长路径。利希滕伯格的目标是长期年收益平均增加10%，每股收益增加15%，[38]这两者都远高于行业标准。同时，普莱克斯公司的管理者正在使用同样的工具和方法将企业各流程连接起来，目标就是把所有创新成果聚焦在能获得更好收益的重要领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“持续不断地创造需求，始终领先消费者一步并且总能产生新想法，创造这样的循环，你就可以超过别人，”马图说道，“这听起来也许简单，但是要做起来的话，你必须把研发、销售、市场、分布广泛的全球各区域以及主要的辅助职能部门联系起来。”[39]总而言之，从识别扩张普莱克斯公司市场的方式开始的这一系列流程已经成为组织和个人发展的有力工具。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家企业如何扩张它的市场边界

当一家企业的领导者跳出他们的现有业务，寻找新需求，结果可能是令人欣喜的。凭借着大型发电设备、良好的口碑以及与主要的公用事业企业首席执行官之间的密切关系，通用电气能源系统公司在200亿美元的世界市场上占据一半份额。然而在1994年，业务突然陷入困境（见图4-3）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

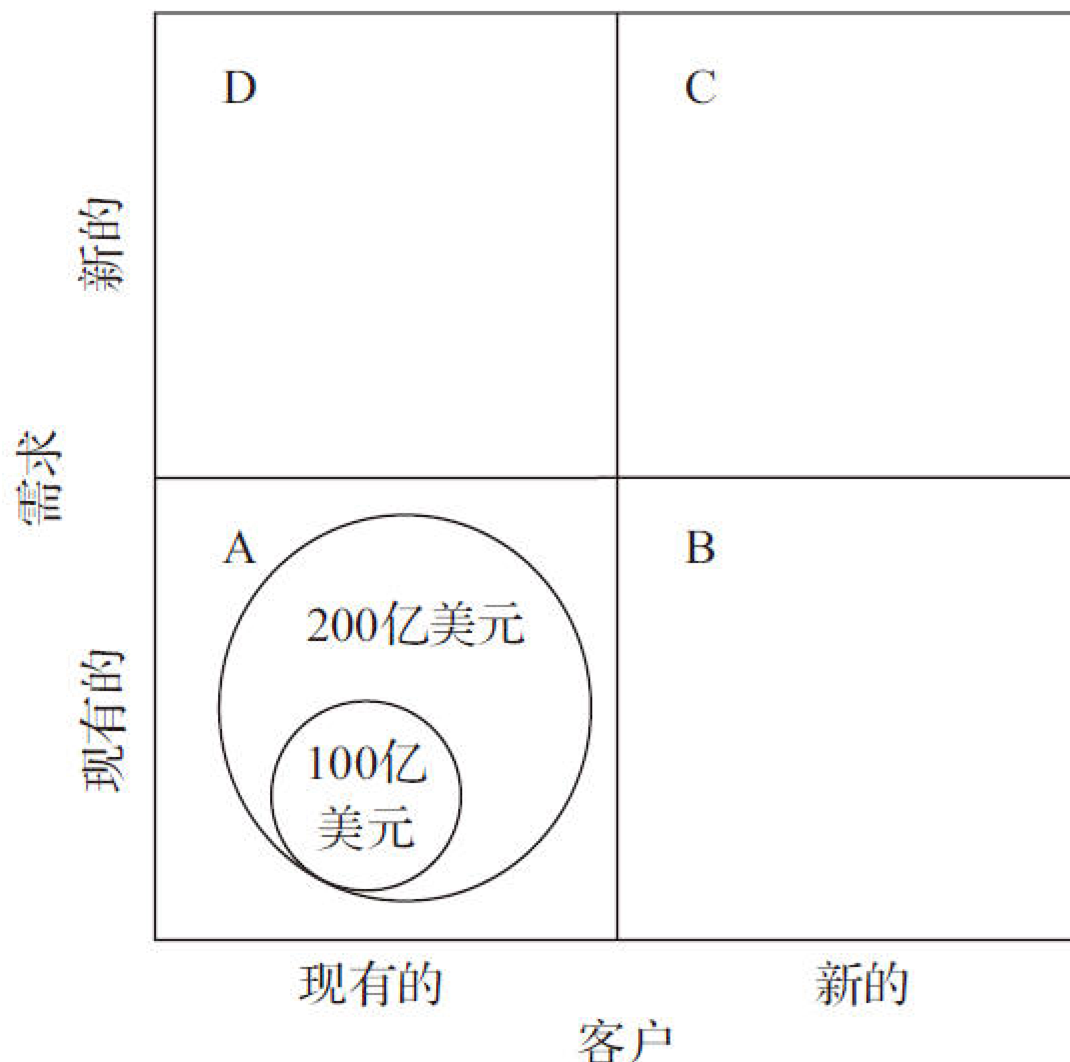


图4-3 1994年，通用电气能源系统公司在近200亿美元的大型设备市场占据一半份额——但是市场并没有增长（图中的圆圈不是等比例绘制）

作为企业曾经的核心增长基础，美国的公用事业产业正陷入僵局。人们担心撤销管制规定会阻碍他们将基建投资成本转嫁给客户，公用事业产业曾寻求海外并购而不是投资新设备。他们购买的为数不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多的新设备也是看价格采购的。首席执行官鲍勃·纳德里（Bob Nardelli）说：“无疑我们需要寻求新机遇以在急剧变化的环境里实现业务增长。”[40]随后3年里，通用电气能源系统公司完全转变了他们传统的商业运营模式。它的领导者：

- 自外向内地看审视他们的业务，抛弃自内向外的传统观念；
- 不断地扩张他们的市场边界；
- 识别有强大增长前景的相似细分市场。

到1997年年底，企业并未在不景气的设备市场占有一半的市场份额，而是在富有增长机遇并且充满活力的设备及相关服务的市场中占有略小的市场份额却快速增长。

鲍勃·纳德里是从通用电气运输系统引入的。通用电气运输系统公司在他的带领下，业务实现全球化，并且推动公司和哈里斯公司建立合资企业。1995年5月，他来到了能源系统公司，领导一群习惯于在长周期的、成熟的行业中进行销售的员工。和IBM从前的主机销售人员一样，他们是能够产生大额交易的销售人员。“大象猎人”是杰克·韦尔奇对这些注重大型能源工厂的技术，有耐心在长时间内建立关系的一群人的爱称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

而且他们对自身50%的市场份额感到非常的自豪。“50%的市场份额已经很不错，这是一个舒适的水平，也是一种基于商业智慧的傲慢。”商业发展副总裁弗兰克·布莱克（Frank Blake）说道，[41]“最典型的态度是‘实际上你认为我们还能再占有多少份额？你真的想要通过价格手段获取租赁市场份额吗？’”

然而，纳德里从更广阔的视角引入一个可传授的观点，快速改变通用电气能源系统公司的基因。他将涡轮机视为一个巨大的细分市场。通用电气能源系统公司在1994年并购了新比隆公司，这是一家生产压缩机、泵和小型燃气涡轮的意大利企业。这次并购完善了通用电气能源系统的产品体系，扩张了它的市场边界。这一举措不仅增强了它在欧洲市场的竞争力，也开拓了石油和天然气行业的新的细分市场。在这些行业中，新比隆公司的产品被广泛运用到管道中。纳德里说，进一步说，并购“强化了将我们最优秀的员工分布在全球各区域这项重要举措，这些区域包括亚洲区、美国区以及欧洲区。这样我们更加接近客户，能够真正地进行客户拜访而不是等着客户来拜访。”

正如图4-4所示，虽然设备仍然是通用电气能源系统的主营业务，但是这项并购把通用电气能源系统公司的市场边界扩张到250亿~300亿美元。1996年，杰克·韦尔奇在通用电气公司推出服务方案，让每个子公司的领导思考如何使他们的企业成为“同时提供一流的产品和服务的公司”。纳德里和他的领导团队积极响应并采取措施，正如他说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的那样，“要在全世界11000个客户中，实现通用电气特有的价值。然后我们挑战原有的组织架构体系，将我们在每个业务单元获得的收益定量化”。

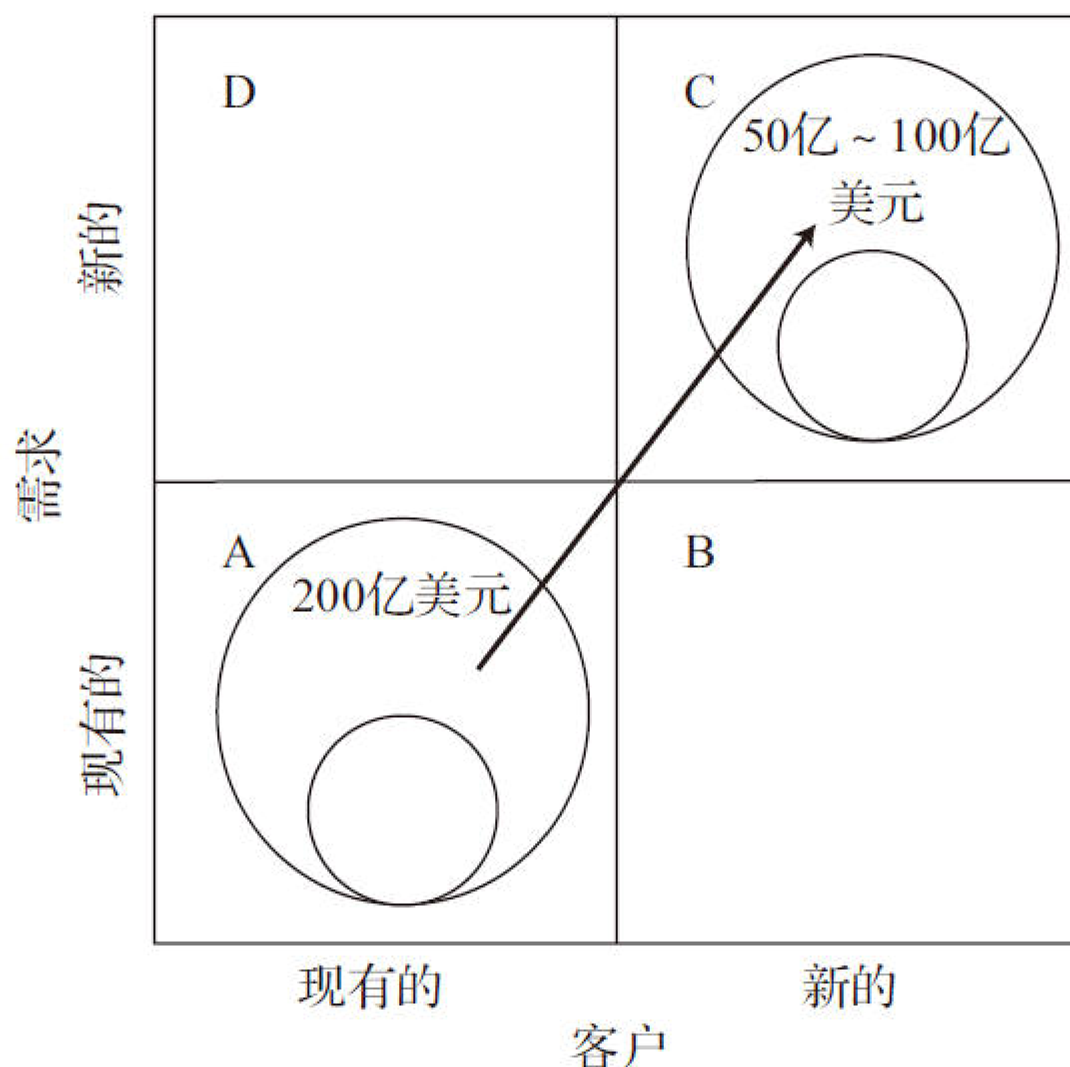


图4-4　对意大利新比隆公司的并购扩张了通用电气能源系统公司的市场边界，该市场份额达到250亿~300亿美元，包括新市场内40亿美元的配套业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

答案是：微乎其微。“和其他很多行业一样，”纳德里说，“我们忽略了零件和服务业务；是的，如果你打电话，我们会满足您的需求，但是我们主要还是处于被动的应答模式中。”

服务的市场容量显然要比设备的市场容量大得多，但是它需要从市场到销售的组织的思维模式的大转变。为了让员工看到更大的市场，领导者改变了他们的年度考核方法（所谓的S-1法），即通用电气各业务单元规划未来3年战略的方法。在通用电气能源系统公司，这是在2~3个审视现有市场和产品前景的管理者的领导下，传统的自内向外的运营模式。在这个过程中要引入更多的人共同参与，特别是这些和客户联系最紧密的人，教他们学会将客户重视的作为他们最重要的需求。

新方法成为扩张市场的关键机制。“从战略评估的有效性到市场研究报告，我们采取S-1法，”纳德里说，“我们提出，‘让我们重新审视市场，以我们最好的一个公用事业行业为例。它们每年收入100亿美元，利润达到20亿美元。差价达到80亿美元。我们的成本在销售额中占多少比例？80亿美元中的每一美元对我们而言都是一个获得收入的机会’。”

市场研究报告指出了存在数量惊人的潜在业务需求，比如，有些能源供应商强烈渴望外包维修业务，还有些客户对于能够增加自身价值的其他高科技服务也有着较大的需求。“我们引入检查服务、远程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

监控和诊断，”纳德里说，“我们开始把重点放在运行、维护全部设备的长期服务合同上。”他补充说，公司的目标是从根本上转变客户关系。“我们需要超越每次一项交易的‘买卖’思维，用大量的服务和产品接近客户并且让他们一起参与到更深层的合作关系中。”

如果把以上这些都算上，1996年通用电气能源系统公司能够识别出430亿~480亿美元的市场，即全球范围内发电厂在设备和服务方面的支出（见图4-5）。这一业务有着丰厚的利润空间，并且资本密集度较低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

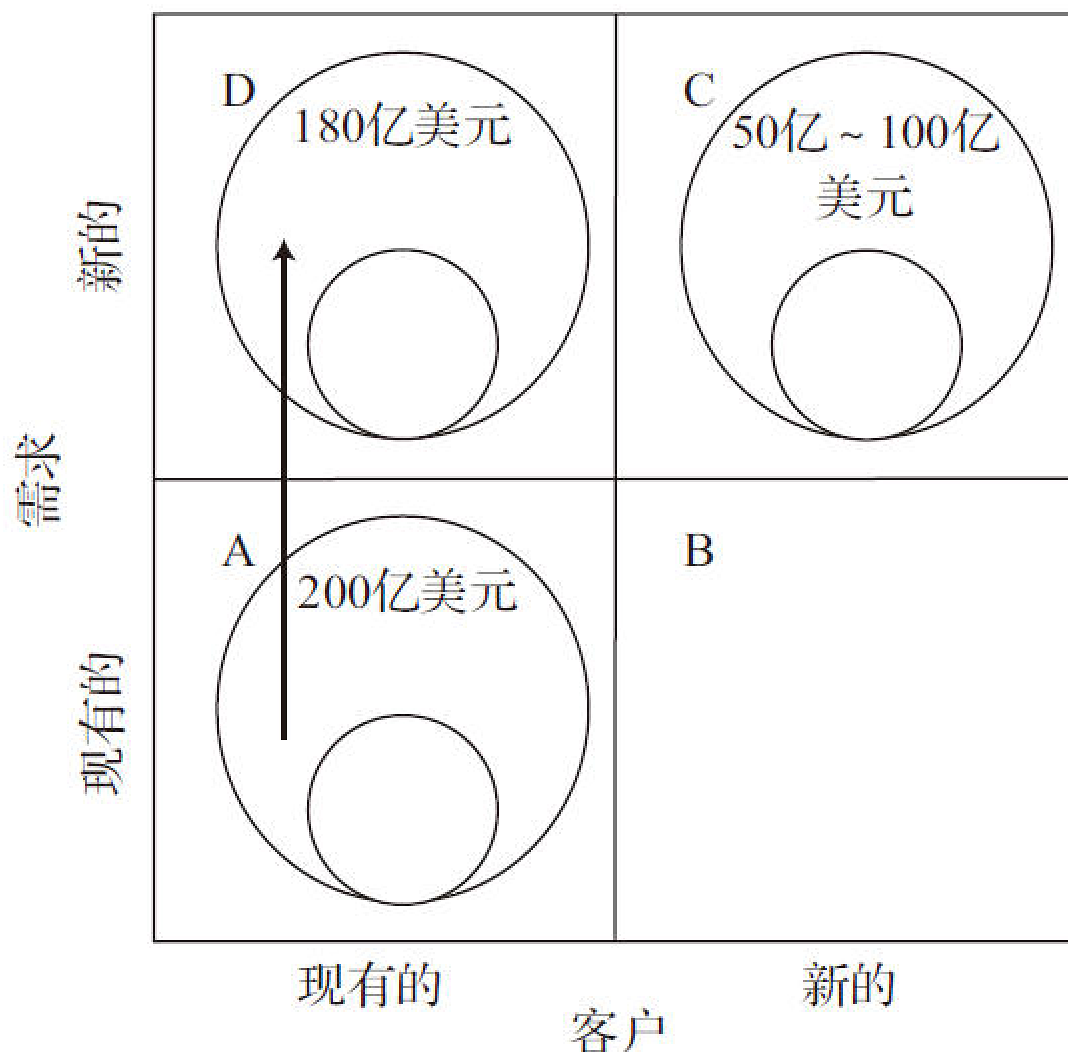


图4-5　为客户提供与设备相关的服务带来了180亿美元的市场份额，这使通用电气能源系统公司的市场规模达到480亿美元

下一步便是更充分地利用现有的资源。正如杰克·韦尔奇对公司的高层管理人员所提出的建议：资源分配应着眼于未来，而不是基于过去。的确，纳德里说：“我们之前是后向审视行业。我们在自认为行业领先的位置上打造产品，而没有考虑到全球化以及客户的实际需求，现在我们要基于客户行业的需求来重新塑造我们的业务。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

随着行业内细分市场的区隔开始模糊，全球性能源公司的业务范围正在逐渐覆盖整个细分市场。纳德里和他的团队在通用电气能源系统公司内部创建了一个由副总裁领导的服务性企业。这样的组织结构明确了其作为独立的经营实体而不是核心业务的附属物的特殊地位。30%的工程师致力于寻找在服务领域的机会，该领域的项目支出预算是原来的3倍。纳德里说：“我们要求工程师自我思考，‘我们需要怎样提高产品的价值？我们如何提高它的可靠性，使得在没有大量资本投资的情况下，公用事业也能够有效地提高效率？’”

弗兰克·布莱克和他的业务发展团队开始“狂热”地审视潜在的技术并购，布莱克说，这些并购也许能补充通用电气能源系统公司的服务能力。它有助于企业做好每一件事，从进行更多无损检测到更快速地拧紧发电机皆可完成。

与此同时，1996年起，通用电气能源系统公司开始实施“六西格玛”质量和生产效率培训项目。该项目由杰克·韦尔奇强制所有通用电气子公司开展，这个项目对通用电气能源系统公司来说尤为重要，因为在它们核心产品的市场上，由于产能过剩和激烈的全球竞争导致产品价格下降。该培训项目实施效果显著，但是它们只是保证竞争中不落败的一个必要条件。

它由自外向内的视角所驱动。通用电气能源系统公司和客户在所谓的“顾客仪表板”项目上携手合作，确定他们最关键的质量需求，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

把这些作为六西格玛项目的目标。指标改善团队确保整个工厂各个环节能够相互连接，并确保这些改进能够影响整个客户群。

“考虑到行业内的价格竞争的压力，如果没有实施六西格玛，我们将陷入动荡，”纳德里说，“它在我们改善业绩表现、提高运行效率、降低支出、提高交货质量等方面成为关键的驱动力，推动市场份额的增长。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从源头到消费者

公司视角从自内向外转变为自外向内的过程并不是一蹴而就，但也未必是个长期过程。纳德里承认“第1年我们没有正确地加以转变”，比如，企业甚至没有关注相似的细分市场。但是两年内，通用电气能源系统公司已经明确要在480亿美元的市场内，通过长期服务合同以及运行和维护服务取得14亿美元的收入。

公司逐渐开始扩张它的市场边界，让市场更大。“我们采用渐进式的方式，”纳德里说，“去年我们说‘我们大胆预测，我们把7000亿美元的能源行业定位为我们的市场’。”此前，市场范围几乎限于发电厂。新的市场将包括所有“从源头到消费者”——这个短语已经成为体现企业抱负的指导纲领（见图4-6）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

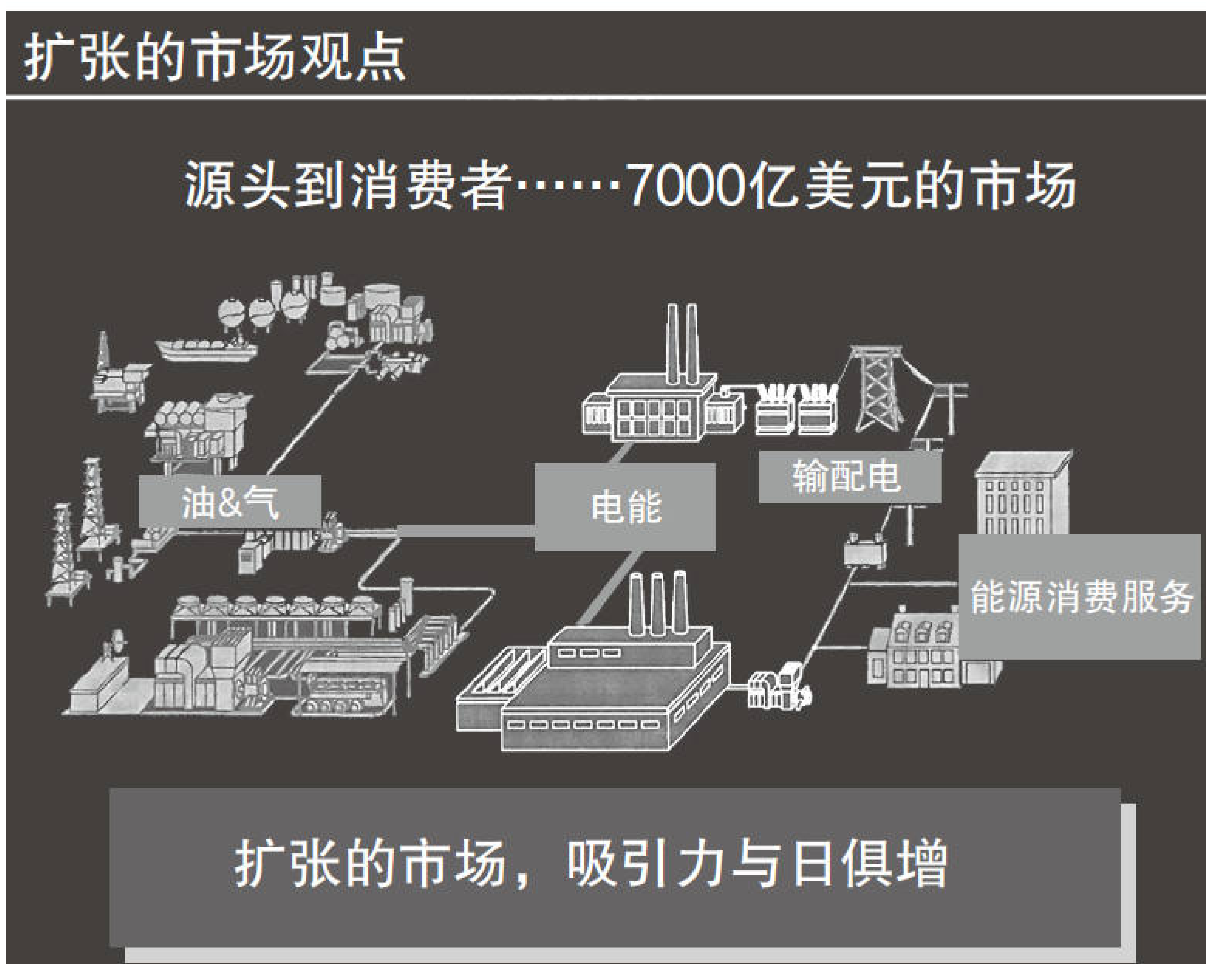


图4-6 在体现企业抱负的指导纲领的引导下，通用电气能源系统公司的领导者从源头到消费者重新定义他们的市场

和郭思达一样，纳德里曾定义了一个巨大市场边界，在该市场边界内企业当前的市场份额仅占很小比例——总之，这是一个有着几乎无限机遇的市场边界（见图4-7）。

定义新的市场边界为开拓所有相邻的细分市场创造了机会。通用电气能源系统公司通过并购很多位于源泉-客户价值链重要部分的小型企业进入了这些细分市场。正如布莱克所说，“如果我们之前是大象

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

猎手，现在我们变为鸭子猎手。猎鸭所带来的市场份额也许很小，但是就市场容量而言，它和猎象所带来的市场一样大。”

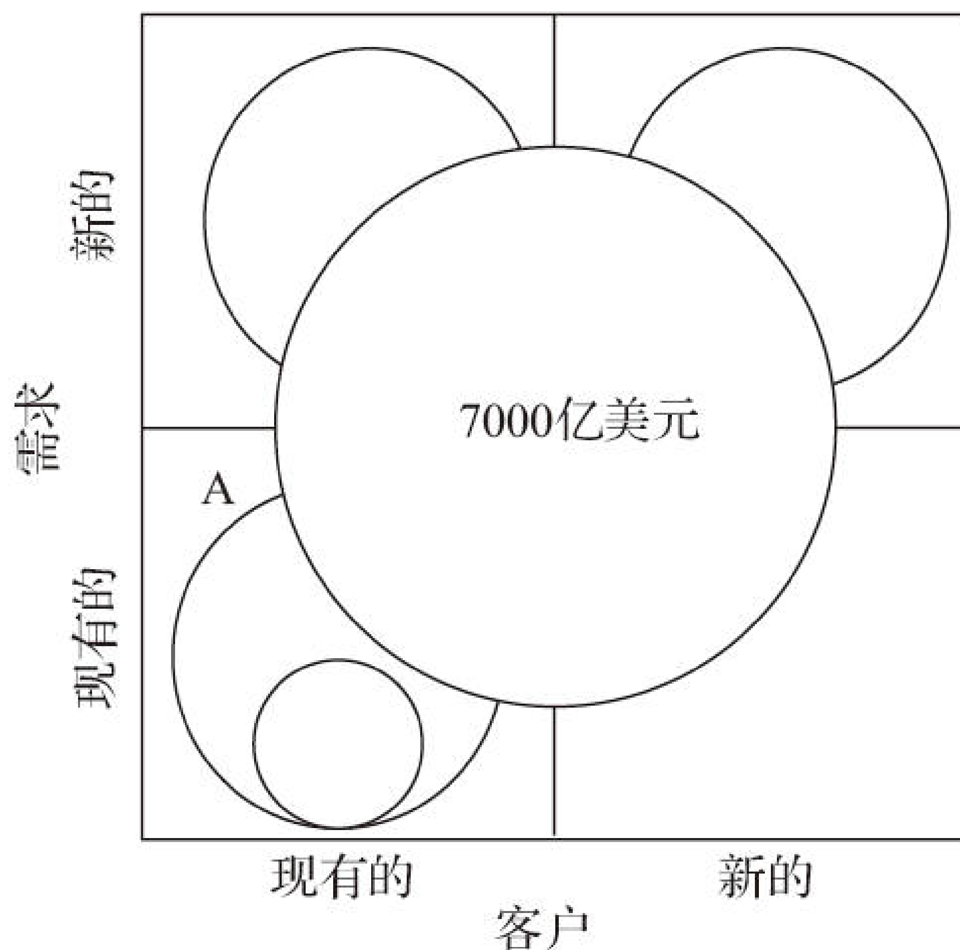


图4-7　1998年通用电气能源系统公司的市场是全球能源企业——价值7000亿美元，它几乎是3年前定义的服务市场的37倍

他和他的团队识别的机遇包括用于分布供电的小型产品。比如，通用电气航空发动机公司销售用于包装的涡轮机，这种涡轮机是由航空发动机衍生出的。企业为公用事业行业的客户购买部件，并组装这些部件。“这使得我们进入包装行业，”布莱克说，“这个市场和我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

们之前猎象的市场一样大。”在1998年早期，公司并购了斯图尔特和史蒂文森服务公司的燃气涡轮机的业务单元，这是一家快速发展的企业，它从本质上重新定义了包装市场，擅长和客户建立直接联系。“他们的包装是行业内最高效的，”纳德里说，“正是他们的创业精神帮助我们改变了竞争格局。”

另一个拥有巨大潜力的细分市场是对于整个能源网络能源输送系统的管理，纳德里把它比作电子的航空管制员。1997年，纳德里创建了通用电气能源系统公司和哈里斯公司的合资企业。正如风险投资者提到的那样，通用电气哈里斯控制系统的机遇看起来无穷无尽。纳德里说：“它包含很多内容，你可以从基础性内容，即能源如何在能源网络里分布开始了解。”

自从通用电气能源系统公司开始自外向内地审视公司，3年内，它通过对收入构成的巨大的调整以及对企业能力的升级给传统的工业企业带来创新、进取精神，彻底实现了自身的转型。之前，发电设备在人们的观念中几乎等同于企业所有的业务，但1994年只占所有业务总量的一半，其余部分是能源服务。假设它按照计划继续保持新的增长轨迹，那么公司在2000年会比6年前的规模大一半多，公司将有一半或更多收入来自服务、零部件和数年前未能提供的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

构想的来源

要想成功地实现扩张市场，重新细分市场，至关重要的一点是你构想的质量——企业中构想的产生和流动。无论你采用哪种分析工具和技术，增长都不会从中产生，只有你的员工为企业贡献了他们的创造力、想象力、判断力和了解变化的能力，增长才会发生。

在20世纪40年代，杜邦公司在行业中居于领先地位的原因在于它是全球最卓越的商业构想诞生地之一。在早期，苹果公司是电脑行业的创意焦点。在康柏公司，艾克哈德·法伊弗重启了被他的前任罗德·卡尼翁中止的商业构想。[42]通用电气金融公司是商业构想诞生的温床，加里·文特告诉他的团队要“有梦想”，而且他很专注。

然而一直以来，对于大多数的公司而言，商业构想都存在着风险。一方面，否决一个构想比帮助其他人提出构想简单得多——特别是在激烈的竞争环境下，那个提出构想的人是你的竞争对手时。同样，商业发展的必然趋势会将某些事物惯例化或自动化。正如工业革命用机器自动化取代了基于个人判断的手工产品，同理，管理实践的进化趋势是将公司运营模式中理性层面的元素加以机制化。

像温特、法伊弗和纳德里这样的领导者之所以能成为商业领袖，很大程度上是因为他们建立了一个激励所有人向外看并且思维开阔的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

组织。你的公司的未来取决于你员工期望和想象的能力，以及他们选择正确发展道路的判断力。

设计增长架构时你面临的一个最大的挑战是打造决策和人际网络的体系结构来支持、奖励构想。在第9章我们会阐述这一话题，“基因以及如何改变它”，因为任何企业的构想水平是它基因的直接反映。

同时，第二部分的其余章节将会阐述四大企业的领导者是如何通过扩张市场边界、重新细分他们的市场来实现公司发展的。

增长思维开始于自外向内地审视你的公司。虽然这是观念的简单转变，但这是你成为增长的成功者还是众多失败者的分水岭，你需要辨别不确定性、创造机会扩张市场边界、定义新的细分市场并且控制相邻的细分市场。这些是创造新的增长的最根本的途径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第5章　约翰·里德如何将花旗银行改变成为自外向内的组织

1995年，花旗集团首席执行官约翰·里德开始转变企业金融业务的运营模式。他把一个自内向外的组织转变成一个客户导向、自外向内的组织。为了实现持续、稳定、有利可图的增长，同时大大降低风险，他制定了一项战略。该战略不仅扩张了市场而且增加了投资回报。这和以往所有的运营模式大不相同，它需要组织内管理者具备一个新的思维模式。

通常来说，当公司的管理层打破多年来因循守旧的思维方式及在其指导下制定的战略的禁锢后，公司开始增长。1998年春天，花旗集团首席执行官约翰·里德（John Reed）提出与旅行者集团合并，剥离其他不相关的业务。他想法大胆，想要通过打造世界上业务最广泛的金融服务帝国来实现增长，而不是循规蹈矩，合并另一家银行。但是要真正领会里德这一不同寻常的思维，我们需要更深入一些。

事实上，在20世纪90年代早中期花旗银行转型的时候，里德并没有沿用银行传统的增长方式。他为企业银行（服务企业的业务单元）制定了激进的扩张战略，这一举措没有得到行业外部的人广泛认可。但它为提高母公司花旗银行在金融市场的价值中发挥了重要的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可以说，如果没有企业银行的转型，和旅行者集团的交易并非不可能，但实现起来也是极其困难的。

在里德施展他雄心壮志的第1年中，成效显著。《欧洲货币》杂志将花旗银行评为1996年度最佳银行，并且特别强调“战略转型……企业已制定一系列经营方向，有助于发挥普通客户业务和企业银行业务的优势，从而使它与其他竞争者区分开”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

打破旅鼠效应

几乎所有人都知道，美国的企业银行业务是旅鼠效应[1]最严重的领域，行业内普遍认同一条发展准则：通过贷款使企业更具规模。银行家集中在需求火热的领域（如房地产、能源、新兴经济体）借款，他们争相竞争看谁能获取最大份额的借款。当投资组合膨胀时，他们下的赌注风险更大，因为银行法允许他们进行高杠杆贷款。

当事态最终变糟的时候——这并不少见，它们确实出现了问题。在20世纪90年代早期，里德就已经深刻地认识到这一点；不景气的房地产贷款造成了严重的损失以至于令一些人担心花旗银行可能会破产。[2]这是20年以来最糟糕的情况，在花旗成为最大银行的发展过程中，它深深烙印在企业的基因中。

1995年早期，里德带着他提出的“生存”计划，和拉姆·查兰以及其他24名花旗银行的高层会面，一起探讨企业银行的未来。花旗银行的最大并且保持至今的优势是全球性的消费者品牌认可度，这一优势已持续100年之久，并且在全球范围内最具影响力。但不可避免的经济不景气给企业带来的周期性崩溃也让企业银行业务严重影响了花旗银行集团的绩效表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

里德带领花旗银行集团步入正轨，以股东利益而不是资产价值来衡量企业的绩效。就其本身而言，这是一个长期的自外向内的思维，和业内那些传统、因循守旧的思想相悖。除了它带来的问题，当今，真正的产品附加值来自满足金融服务新需求，单纯拥有更多资产越来越没有意义——金融服务需要更高的利润率以及更低的资本密集度。

里德公布的目标是利润一年至少增长10%~12%。[3]他的目标是把花旗银行股票的市盈率提高到15（当时是7左右[4]）。相比之下，标准普尔500平均指数为17，[5]花旗银行同等规模的主要的货币银行的平均指数为10。[6]

展望未来，里德意识到企业银行业务甚至不能赚回它自己的资金成本，他得出结论：它是造成花旗银行集团较低的市盈率的一个主要原因。

“企业银行业务是一批从战略层面和组织层面上都缺乏相关性的业务，”高级副总裁和市场总监埃德·霍姆斯（Ed Holmes）说道，“我们缺乏最重要的认同感。我们有的是不同的营销手段。我们缺乏一套标准的共同价值观，一套可以融入我们的语言体系、管理流程和员工雇用方式的价值观。”

“我们中的一些人想知道我们的业务是否能与花旗其他的投资组合比肩。我们拥有大量没有收益的投资，我们需要一个能够让我们真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

正从业务中获得积极回报的战略。”[7]

经过权衡考虑，里德决定抛弃传统的增长方法。向投资银行业务延伸是一种可能性，但是该领域已经被很多具有价格优势的竞争对手占领。还有很多竞争对手都选择了并购中等规模的银行，因此这对花旗来说也已失了先机。里德还认识到，既然银行的强大优势在于它的全球范畴，那么过于注重北美市场会导致任何扩张都会让花旗集团发展失衡。

历经几个月与客户及其高层管理者团队的沟通，里德制定了一个目标，切中花旗银行已经在个人银行业务方面建立全球竞争力的本质：“对那些认可花旗的全球性的企业来说，花旗银行要成为它们认定的卓越银行。”[8]他补充道，本质上来说，花旗银行想追求的发展模式是在某种程度上能有优秀的净资产收益率、降低收益波动、增强组织可持续性以及可信度，而且他意识到股东回报不会对花旗从个人业务中获得的回报造成影响。

事实上，里德为企业银行业务单元推出两大互补战略。第一个战略是让花旗银行成为新兴市场中的“嵌入式”银行：成为每个国家最大、最有影响力的外资银行，规模和任何一个国内银行相当。此举大获成功，特别是考虑到其他外资银行正忙于在很多相同区域并购更是如此。至1997年年末，花旗在新兴市场新增了成千上万的客户，作为银行业的领导者它的市场份额也有所增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二个战略是成为全球关系型银行，不仅在借贷业务上，还在广泛的全球化市场与日俱增的服务和解决方案方面，推动花旗银行成为跨国公司的选择。经过高层管理者工作组的努力，该战略于1996年1月开始推行，它依托简单的逻辑结构，通过实证进行论证：如果花旗银行可以成为为跨国企业提供银行服务最重要的供应商，能够和这些客户发展多产品以及跨国关系，那么它将比竞争对手获得更高的净资产收益率。

霍姆斯说，虽然两种战略采用完全不同的范式，但是彼此之间联系紧密。“你作为嵌入式参与者的理念和跨国公司的需求完美契合——他们渴望一个和世界各地有联系的银行，亚洲或拉丁美洲的金融业务也是其中一个重要的组成部分。”

[1] 指在团体中盲目跟随的行为。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

简洁明了的目标

全球关系型银行可用“服务全球客户，成为领先的全球化银行”这句经典的话语加以总结，而这一表述成为花旗企业银行业务的愿景。霍姆斯说：“正如我所知，它和决定战略的变量一样清晰有力。它是关于我们想成为谁、如何做以及成为怎样的公司的问题。别无他言。”

战略一开始就是自外向内的。原有的模式还是传统的自内向外的方式，花旗银行和其他银行一样首先关注地理位置，其次是银行产品，然后才是客户。而现在，花旗银行的员工和流程都首先关注客户和他们的需求；第二关注满足这些需求的产品——现有需求和新需求；第三关注地理位置。霍尔姆斯说：“这对我们来说是新的理念和贡献，这些客户认可我们的全球化，这也是我们与竞争对手最大的区别。”

里德任命公司执行副总裁罗伯特·麦科马克（Robert Mc-Cormack）负责公司转型。他来自主流的企业银行业务之外的行业，曾带领房地产企业深入参与清理早期不良贷款投资组合的实践。作为管理者，他自身的基因强调关注客户而非产品。起初，麦科马克花费近一半的时间来拜访客户，了解他们的需求，理解并重新定义客户支出的构成，重新细分客户的需求，以不同的细分标准重新划分客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

户。“我们想要提供客户想要的产品和服务，”麦科马克说，“不会仅仅因为某项业务能够盈利就去开展这项业务。”

这是一个巨大的转变。“在其他银行，你可以和工作人员进行充分交流，却从不会讨论客户。”他说。甚至于在历史悠久的关系型银行——花旗银行，由于管理者们追求的是更多的客户，客户导向因此趋向分散。“以前如果银行家在公司报表上有更多的资产和客户，他们会认为自身在发展壮大，地位也随之变得更加重要。”麦科马克说。那时，只要客户业务能带来收益，哪怕它数额不大，客户经理也会为之欣喜。

在新战略中，花旗银行将减少关系型银行的需求，认真挑选，使得客户不超过1400个。但它将集中精力服务于每个客户，努力维持它在银行业的领导地位。霍姆斯说：“即使成为第二或第三层级的银行也能实现盈利，但我们不再满足于此。这与我们的战略不相符。”他补充道，目标是要抓住“客户的银行业务中的12%~20%的份额以及大多数的跨国银行业务”。

把关系型银行业务限制于这个选定的群体同时达成了两方面的效果。第一，通过更有效地发挥利用人力和物力资源，它提高了资本回报。第二，花旗银行大大降低了风险及业务波动性。“因为我们很了解客户，所以在预期贷款问题上，我们能够持续更改计划；我们和客户在多个地方完成多种产品的交易，”霍姆斯说，“如果世界上某个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

地方发生问题，那么我们会在中心做出行动——或者可能在客户自身公司行动之前就知道这件事。”

新标准把目标市场聚焦在那些认可花旗全球化策略的客户。霍姆斯说：“经历一番周折，新标准包含许多要素——规模大小、信贷价值、客户‘全球化的管理思维模式’以及重要的是，‘提供给我们的整体市场容量’。”

那么市场总量是多少呢？对于最终选择的1300多名客户，他们的全球市场总量至少有1000亿美元（见图5-1）。花旗银行集团所占份额为40亿美元左右。[10]这才是实现盈利的、可持续的、高效增长的真正路径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

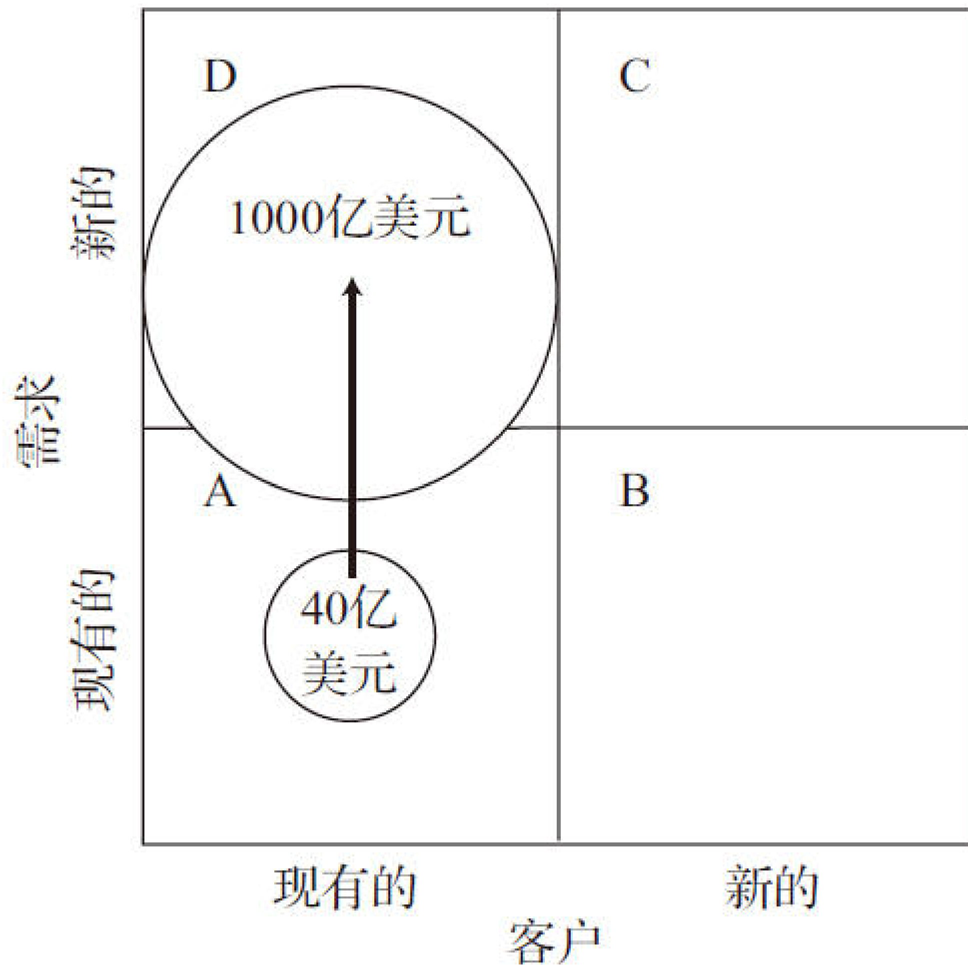


图5-1　花旗银行的企业银行业务目标群体是选定的跨国企业客户，他们为花旗银行带来了接近40亿美元的收入。花旗银行为其企业银行业务设定的新目标是这个群体银行业务的“总市场”，即价值1000亿美元的市场容量

在接下来的两年中，花旗银行的收入每年增长近20%。在400个全球关系银行业务的目标客户中，约80%的业务来自市场总量中的增长份额。1998年早期，花旗银行新增一个战略方案，把投资债券的近300名

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户作为目标客户。在独有的全球银行业务的组织架构下，它也把全球关系银行业务和新兴市场银行业务的运营结合起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

信息流动

关键步骤是取消原有的以地区来划分的组织，取而代之以客户为中心、靠近产业和总部地理位置的组织。“如果你想要成为一家领先的国际银行，你要比其他银行都更了解客户，”霍姆斯说，“为航空、制药等行业提供银行服务的领先的国际银行是怎样的？要知道，这是两个不同的行业。在需求方面，它们确实存在着共同点，但是了解汽车行业客户的需求对于你了解制药行业客户的需求的帮助有限。”

花旗银行的企业银行业务被重组为13个行业单元（总共34个次级细分市场），从汽车、通信到林产品。例如，沃尔沃和爱立信不再仅仅和其他瑞典公司归为一类，沃尔沃和汽车制造商归为一类，爱立信和通信公司归为一类。

了解客户更多的需求就意味着必须多了解它们的商业环境。行业单元的成员必须成为行业专家，能够利用各种资源。每个行业单元都有一个高级分析师，他们必须密切关注行业的趋势和发展。行业单元的成员要阅读行业贸易和专业技术期刊，他们分享在服务全球客户期间收集到的专门的行业信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每个全球行业单元的领导者也需要创造、维护一个信息与知识数据包（IKAP）。它们就是霍尔姆斯所谓的动态文件，主要由两大部分组成。

•15个要点或15页的行业知识——行业单元的领导者相信他的全球团队需要了解他们的行业以及相关驱动力。

•15个问题的框架——“你需要思考你是否想要比其他银行更了解这个行业和客户。”

霍姆斯补充道，IKAP“如同磁石一般凝聚了我们关于服务全球客户的所有真知灼见，并在我们长久以来的实践经验中得到进一步的强化”。

同样重要的是花旗银行人员从基层搜集汇总有关他们的客户和行业的信息。这些智力资本的流动成为麦科马克、霍姆斯和他们的管理团队的主要目标。

“如果你和产品部门的相关人员、客服部门的相关人员以及来自亚洲和欧洲的客户进行内部小组讨论，互相交流，那么你不仅能够掌握信息，还可以促进信息的流动，”霍姆斯说，“你凭借对于客户需求更胜一筹的了解，率先实现他们的构想，并完成对这些客户共享内部知识的控制，你就为竞争对手设置了进入壁垒。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业银行业务的转型也需要人们转变他们对于增长预期的定义。在他们所在的区域，管理者旨在增加收入，如计划一年增加10%。但是，正如霍姆斯所说，“收入增长也许是成功的一个欺骗性指标。你也许为在某项业务上获得100 000美元的增量感到欣喜。但如果你的交易对象是通用汽车，那么你也只获得了一点零头。你也许已经在快速增长的业务中失去原来的地位——在那个阶段，通用汽车的银行业务的支出也许增长得比他们自身的增长率还要高。所以我们尽力避免人们满足于增量的收入增长。”

关于资源分配的传统观念事实上更是不合时宜。努力保持利润的管理者会削减产品线或缩减客户群，希望从低利润的业务中榨取价值。正如霍姆斯指出，问题在于：“随着时间流逝，当其他银行挤进我们曾放弃或者未能利用的市场时，我们会放弃市场份额，把自身边缘化。”他补充道，花旗银行和其他银行一样，“在依据机遇来分配资源方面做得很糟，也没能很好地达到预期目标。我们最终以传统的回溯管理的方式结束，我们说，‘这并不是个良好的客户关系，所以我们不需要分配这么多资源’。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

向上弯曲的收入曲线

花旗银行很快意识到知识的流动能够有效促进盈利性增长的产生。花旗银行的目标是成为领先的国际性银行，因此其企业银行业务的领导者能够自外向内地定义他们的机遇，优先满足客户需求，并相应地进行资源分配。但是他们如何衡量进展？答案便是被霍尔姆斯和麦科马克称为“客户收入单元”（CRU）这个新的运营模式。结果是，这一标准也意外地促成了花旗银行发现新的市场。

由于领先的全球关系型银行业务的质量很大程度建立在不同市场区域内交叉销售产品的基础上，客户收入单元是一种基于花旗银行18个产品系列和它在世界范围内划定的六大区域共同构成的矩阵。在北美、亚洲和中东处理客户的外汇交易合计成3个客户收入单元——一个产品，三个区域。在拉丁美洲、日本和欧洲的外汇交易和现金管理等于6个客户收入单元。霍姆斯说：“我们正在尝试做的就是让人们不考虑所得财务增量，而是思考，‘我交叉销售了吗？多产品、跨区域了吗？’”

花旗银行利用客户收入单元获得一些经验后，令人惊讶的事情发生了。霍姆斯和他的团队绘制了一个图表，纵轴是收入，横轴是客户收入单元。他们发现，客户收入单元数值达到10的时候，能够计算出收入或多或少增加到一个大家公认“真正良好的关系”的临界值。霍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

姆斯说，在这个临界点上，通常的看法是收入开始下降，回报减少。恰恰相反的是，在这个临界点上，收入飞跃增加。当客户收入单元数值达到20的时候，每个客户收入单元的收益大概是10个客户收入单元的两倍。

“‘为什么会这样呢？’我们反思，”霍姆斯说，“这更像是结合了收益递增规律（强调），你听到员工们谈论有关知识型业务、快速整合业务、软件等。

“我们发现，某种程度上来说，关系型银行业务的确是知识型业务。你越了解客户，客户就越了解你；你反复分享越多的信息，你和他人的交易就越多。你的每个关系的收入也将持续走高。

“接下去会发生什么呢？我们并不知道；但是至少在我们今天的投资组合里，客户收入单元越多，每个客户收入单元的收益越多。在某个临界点之后，它开始成为我所谓的向上弯曲的客户收入单元曲线。

“像这样向上弯曲的曲线对于其他人来说着实是个坏消息。我们不仅支配客户的支出，而且基于我们对于多个行业客户更胜一筹的认知，我们正在打造全球性关系银行业务的竞争壁垒。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

改造基因

新焦点给领导层和管理者带来了更大的挑战。比如，按照地理区域来划分组织深深嵌入了企业的基因中。区域领导者可以通过他们的地理位置以及与别人不同的运营模式，和其他人区分开来。霍姆斯说："如果我在北欧国家，你在伊比利亚半岛上的国家，我们之间的差别几乎就是完全不同的两家银行。"

不出所料，这对年纪大的、更高层的管理者来说最艰难。"人们不愿意承担他们不理解的风险，"麦科马克说，"这是一个社群发展的古老原则；这是我从美国和平工作团学到的。人们必须要养家糊口，所以他们选择从事自身所了解的工作，只有在你向他们展示新方法的切实可行之后，他们才会有所改变。"

麦科马克和他的团队精心挑选那些他们认为能够适应新秩序的管理者，并且经常引导他们。霍姆斯说："我们花费很多时间来谈论全球性的客户，明确表示我们的工作就是在全球范围内为他们提供服务。"企业银行业务里的一个试点工作组已经针对小客户团队进行了相关的尝试，麦科马克说，"这是一个已经生效的策略，并非凭空捏造、完全荒谬离奇的"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

真正触动人们的是随之而来的结果。一旦领导者基于行业客户的划分，获得交易经验，霍姆斯说："它比我们预想的要简单很多，坚持原有的按照地理来划分客户的人几乎为零。这是为什么？因为他们发现：这是有价值的——'咦，它真的帮助我进入爱立信的市场，吸引通信专家'，或者，'当我引进那些真正了解如何在全球范围内为飞机筹措资金的专家与全球领先的航空公司交流，而不是仅仅顺着他们的话题，或选择一家好的餐馆时，这让客户对我的印象更为深刻'。"幸运的是，在新战略形成初期，全球经济强劲增长，所以成效还是清晰可见、令人叹服的。

在新兴市场，从花旗银行全球性行业知识产生的效益尤为明显。"新兴市场的企业作为全球性市场上刚加入的参与者对于掌握那些应该知道的信息特别感兴趣。"霍姆斯说。作为回报，和这些客户之间的密切关系也能够给花旗银行带来收益，比如花旗银行的员工可能告诉一位欧洲客户，"你知道在马来西亚，你所在行业的一家零部件企业正在寻找建立合资企业的合作伙伴吗？"（霍姆斯笑笑，补充说，回复可能是，"嗯。我们当然知道这件事，但是，额，也许下周我们能在午饭的时候深入探讨……"）

对于企业银行业务的从业人员来说，思维模式的主要改变是培养耐心以获取客户的"心智占有率"——让潜在客户记住花旗银行从而选择花旗银行。提高心智占有率需要坚持不懈，这并不是发展业务的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

传统方式。为了帮助企业银行业务的从业人员形象化这一过程，霍姆斯创造了另一个运作机制，使用如图5-2所示的S曲线图。

纵轴是客户银行业务支出的份额；横轴是时间。前两年慢慢上升的曲线呈现出管道型——这个时间段付出很多，但明显的回报很少。“在这一阶段，人们工作很辛苦，却并未取得成就，所以不久，他们会放弃——不太可能坚持下一个90天，而在那个阶段他们可能到达直线的顶端。”一旦他们理解了图表的信息，明白他们自身是身处旅途中的“管道工”，有着清晰的目的地，他们更能够坚持。正如霍尔姆斯所说：“为了走出管道，你需要持续性以及花费一定程度的努力，这样最后才能带来心智占有率的突破。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

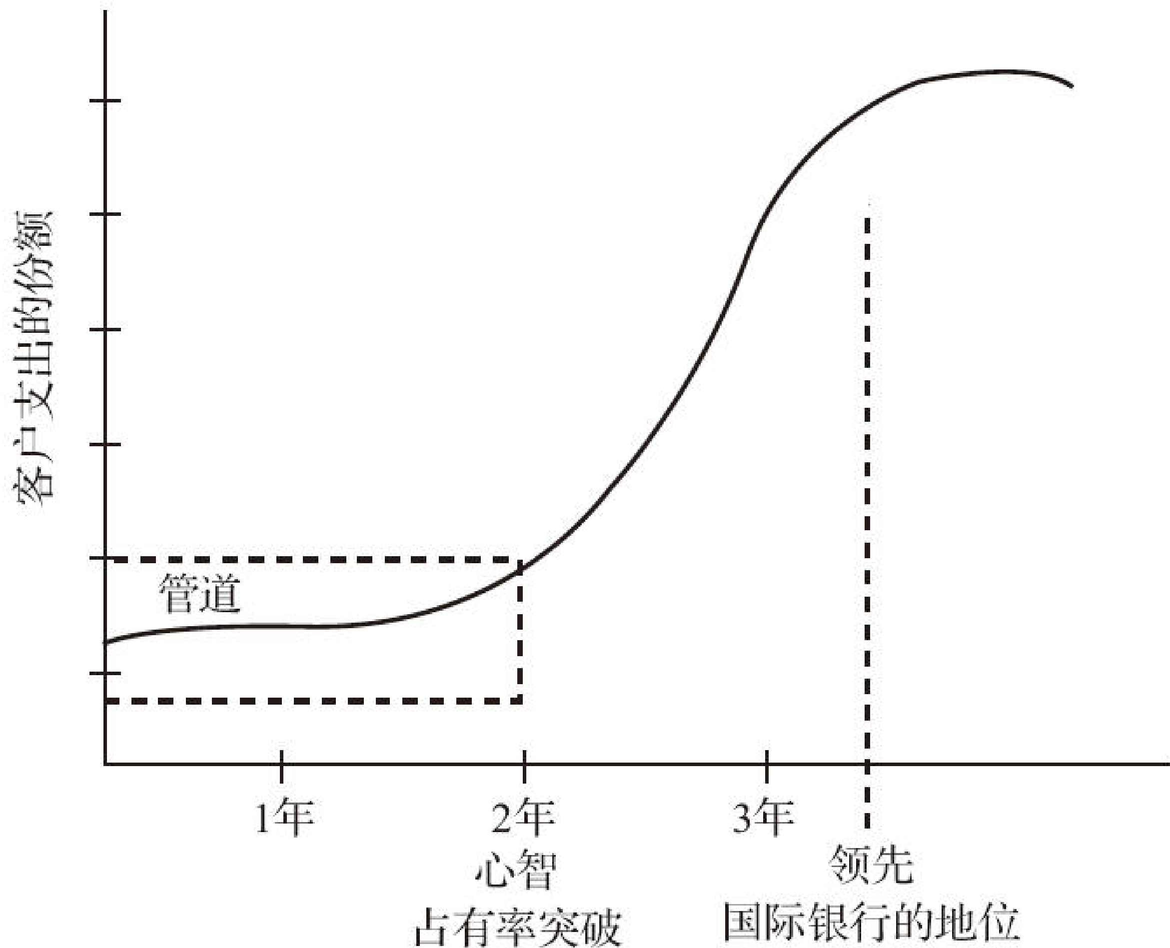


图5-2　获取花旗银行客户的企业银行业务份额的经典的3年期模型

进一步研究图表，当花旗银行已经最大限度地获取客户心智占有率和银行业务的最大份额时，增长放缓，银行家可以关注资源分配的均衡——追逐具有最高附加值的业务，把低盈利的体系留给他人。

鉴于它早期的成功，花旗银行的全球关系型银行业务仍在迅速发展中。在各种事项中，花旗银行的员工专注提高与行业和客户沟通的速度，扩大沟通范围。因此，他们能分享更多关于客户的重要信息。霍姆斯说，目标就是“激活网络，这样和世界各地客户联系的人能从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个地方获得所需的全部信息”。由此形成的对于知识的创造、传递和合理利用最终产生股东价值，形成竞争中的差异化。

任何变革过程中最艰巨的工作便是改变思维范式，特别是在银行业务这类保守业务中更是如此。比如，麦科马克说，“在花旗银行，传统上来说，我们痴迷于财务数据。我深信关系型管理者成功的一个原因在于我们没有花费很多时间去管理每件事的财务影响——比如，浏览法国、德国或加拿大的月度报告。我们正在说的是，‘不要告诉我西班牙的结果，告诉我西班牙电信公司（一个西班牙的大客户）的结果’。即便如此，很多国家的区域经理并未明白这一点。”

为保持变革的持续，霍姆斯和领导层不断强调“一致性、持续性和合作”这个新模式的指导原则。“我们只前进到中途，”霍姆斯说，“比我认为大多数人期待的还要远。但是变革管理流程是我们所做的事情中一个重要的组成部分。”

作为由外而内地审视企业的一个经典案例，约翰·里德按照实现盈利性、高效的增长的要求，重新定义了花旗银行的企业银行业务。他的做法在银行业中独树一帜，相比以往，新的业务的风险和不确定性有所降低，它正帮助花旗银行获得更高的市盈率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第6章　艾克哈德·法伊弗：康柏公司的有条不紊的激进分子

在信息技术行业，变革是迅速且残酷无情的。多年前还处于发展初期的主机制造商已经被先前的无名之辈打败。就应对变革的方法而言，没有人比艾克哈德·法伊弗更激进。

法伊弗让康柏公司重新回到人们的视野中，他为整个行业重新定义游戏规则。依据他为公司设置的愿景，他认为企业应当将硬件、软件和服务捆绑销售以满足客户对信息技术的整体需求。在他失败后，很多人对这一战略提出质疑。

但问题并不在于构想而在于执行力：康柏公司做了太多尝试也进展得太快，失去自身的竞争优势。但是对任何一个试图扩张市场边界的人来说，法伊弗的方法仍然可以效仿。

1991年年末，康柏公司董事会辞退创始人罗德·卡尼翁，委任艾克哈德·法伊弗为首席执行官。当时康柏公司还是一家年收入30亿美元的企业，深陷利基市场萎缩的窘境。康柏公司价格高昂的个人电脑很快不敌戴尔公司和捷威（Gateway）公司的产品。此时，法伊弗在美国担任首席运营官不足一年，并且实际上他对康柏公司的欧洲运营情况全无了解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因而，当1992年，法伊弗声称要在1996年前超过IBM公司成为世界第一的个人电脑的制造商时，众人对此瞠目结舌就毫不令人意外了。[1]行业内部以及华尔街的许多人都嘲笑这位德国人在虚张声势。但是法伊弗并不是虚张声势。最终，康柏公司年收入复合增长率在63%左右，利润复合增长率刚好超过100%，[2]法伊弗比原计划提前两年实现了他的目标。[3]

随后，他重新定义康柏公司，宣称康柏公司将玩转整个计算机市场——用网络服务器完成主机的工作来服务企业客户。1996年7月，他再次声称康柏会在2000年前成为世界三大信息技术企业之一，收入预计将达到400亿美元。

从那以后，康柏公司在1992年从位列第16一跃位居第5；1995年，康柏公司实现收入148亿美元，位列IBM公司、富士通公司、惠普公司和日本电气株式会社之后。[4]这一次没有那么多人感到惊讶——竞争者和投资者已经意识到法伊弗在履行他的承诺。1997年年底，康柏的收入已攀升到近250亿美元，利润达到19亿美元。[5]1992年康柏公司的市盈率约为11%，后来达到19%左右。[6]

1997年康柏公司并购天腾，1998年1月并购美国数字设备公司（DEC），这让法伊弗再一次提前实现目标——公司整体收入达到375亿美元。一旦交易完成，在信息技术产品的销售方面康柏公司将仅次于IBM公司。[7]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是一项大胆的举措，充满着战略智慧，但在执行层面上也带来极大的风险。并购美国数字设备公司耗尽了法伊弗的领导才能。作为一家处于风口浪尖的企业，康柏公司被华尔街密切关注。比如，1998年早期，它未能完成利润目标，并苦于存货积压。康柏公司的股票此前已经下跌，现在进一步滑落。到了6月中旬，股价几乎比巅峰期的39.125美元下跌了42%。[8]法伊弗在引领康柏快速发展的同时，不可避免地会承受一些非议和阻力。

然而，法伊弗带领下的康柏公司的转型树立了良好的典范，充分展示了如何把雄心壮志与清晰的战略视角相结合。如今康柏公司的产品线已经从掌上电脑延伸到数百万美元的具有自动保险装置的服务器。康柏公司对于自身的市场边界的定义不仅局限在硬件的销售，还涵盖几乎所有现有或新客户的电脑需要的配件。不论客户是来自大公司，还是小企业抑或是个人，它都尽可能地扩大其在整个信息技术市场的份额。

康柏公司的战略证明了它一直向客户强调的“客户的终身成本”。它指出，硬件的购买价只占整个生命周期成本的20%；管理成本、技术支持、终端用户操作占了剩下的比例。[9]作为一家低成本的全生命周期的产品供应商，康柏公司希望销售从硬件到支持、集成软件以及培训和维护的所有的产品和服务。到了产品需要更换的时候，它会收取购买费用，并且运走旧设备。服务产品能够提供可观的高利润

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

空间，并且需要的投资更少，这并非偶然。康柏不怕拆取现有的产品，它甚至为某些应用设计简化的机器，使客户不再需要采用完整的电脑配置，以此保证客户的低成本。

法伊弗是如何将一个毫无生机的企业转变成行业巨头呢？第一，应归功于它的增长战略，可以用三个词语总结：激进、有条不紊、快速行动。在短短不到5年的时间里，他彻底地重新定义了企业，并且扩张了康柏公司的市场边界，前后一共扩张了3次，而且，每次扩张都在经过了极其透彻、冷静地分析客户、竞争者、商业模式以及康柏公司自身能力之后。

第二，他改造了康柏公司的基因。如果整个企业没有类似的领导者，康柏公司甚至不能确立自身的雄心壮志，更不用说去实现这些目标。在第9章我们会回顾康柏公司的部分故事。现在，要牢记的一点是法伊弗教会了康柏公司员工由外而内地审视企业，也教会他们在信息技术行业环境发生变化时，预测并且定义新需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过变革实现超越

故事源于法伊弗对经营环境自外向内的理解。“行业瞬息万变，你的竞争者也在不断改变，你不得不预期这些变化。”他说。他又补充道，但是没有什么比摒弃让公司先前获得成功的陈旧思维范式更难。“企业需要学习如何抛弃以前的想法。”[10]

在20世纪80年代，企业客户愿意付出高价追求最优的品质，康柏公司为他们提供最优品质、价格昂贵的个人电脑，此举大获成功。但是到了1991年，个人消费者市场不断扩大增长，并被装有Wintel架构的低价格电脑所统治：Wintel架构即Windows操作系统和英特尔微处理器结合体。当这些组件成为行业标准时，它们降低了成本和市场准入门槛，改善了性能，并且通过将个人电脑的界面外观标准化来扩大需求。

康柏公司的领导者多是被过时的商业理论禁锢的工程师，他们仍在自内向外地审视市场。法伊弗说：“我们太过关注IBM公司这一个竞争者。他们在超越自我方面做得差强人意，忽视其他竞争者让我们洋洋自得。我们的成本很高，我们的价格更高。”

康柏公司的领导层试图通过降低成本让企业复苏，法伊弗称之为“一次孤注一掷的尝试”。他们的成功某种程度上是因为追求生产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

率已经成为企业基因的核心，并且成为企业在市场中成功的恒定因素。但是仅仅削减成本是不够的，很明显问题出在更深层次。旧的游戏规则正在快速消失，康柏公司先前的战略也不再可行。“所以我们现在面临很大压力，要寻找到企业新的发展方向。”法伊弗说。

经过了自外向内客观地分析行业如何发生变化后，公司找到了新的方向。法伊弗提出一连串问题，他把这些问题导入到组织内部。由于他执着地要求获得直截了当的答案，这些问题强迫人们去面对新的现实。他首先问：“这家企业会成为高业绩表现、高价的利基市场的参与者吗？”“未来会一片光明吗？”除了那些顽固分子死守传统思维方式以外，答案显然是否定的。下一个问题关注康柏公司真正的核心优势。“我们是电脑行业的技术领袖。那么在整个电脑行业里，我们能比其他人获得更好的发展吗？”

他为这些答案设定了紧迫的期限，并且明确表示必须产生好的结果。那些不能奋起迎接挑战的领导者（他们执着于缩减支出，不能实现增长）都会被替换。他们将被那些沉迷于研究市场趋势、客户、竞争对手和企业优劣势的人代替。

他也带领他的管理人员寻找答案。人们认同行业“竞争最终会非常激烈，以致要么你最具竞争力和攻击性，要么你在底层徘徊挣扎”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很快人们就明白公司的未来在于扩张市场边界。法伊弗相信个人电脑可被用来做任何大型机能做的事，而康柏公司能用它强大的技术实力引领方向。“个人电脑行业为我们在更广泛的用途中利用现有的科技提供了巨大的潜力，”法伊弗说道，“所以最根本的决策是我们将引领整个个人电脑行业。”自此以后，康柏公司将自身定位为个人电脑制造商。

这个目标发展成为一个新的核心构想，即公司的员工使用它来定义使命：“扩展个人电脑的定义，如此一来创新的空间远比看上去更大。”

原有的高端个人电脑的利基市场价值约80亿美元。其中康柏公司占了一半的市场份额，此后康柏公司的份额只会下跌。在新定义的800亿美元的市场中，康柏公司的份额少于10%，一旦加以准确执行，则将获得大量的商机。

“这是新康柏的起点，”法伊弗说，“我们称之为新纪元。”

康柏公司的领导层重新细分它现有的市场，把市场细分为家用、教育、小型企业、企业（公司）客户，并且对这些细分市场的需求做出响应（见图6-1）。他们强化分销渠道，扩大经销权达10倍以上，全球共建立约38 000个网点。新产品上市的数量超过以往的两倍，1995年，上市的新产品达到200种左右。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过这些富有创造力、意义重大的举措，康柏公司的领导者大力推进服务器的研发。当时其他厂商并未充分关注服务器这块业务，但是康柏公司利用服务器来连接自身全球化的运作模式，发现其他人未曾尝试的：服务器网络在企业客户市场能够与微型机和大型机竞争，与竞争对手相比，它们能够提供大部分或者全部相似的能力，但是价格更低，灵活性更强。它们也比个人电脑的利润空间更大。1993年，康柏公司开始和网络公司合作开发系统，努力抢占市场。到1996年，由服务器产品带动的企业客户的收入达到47亿美元。法伊弗说，服务器的销量“以惊人的速度增长，而多数人尚未意识到这一点。为什么？因为它正在侵蚀他们的根基”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

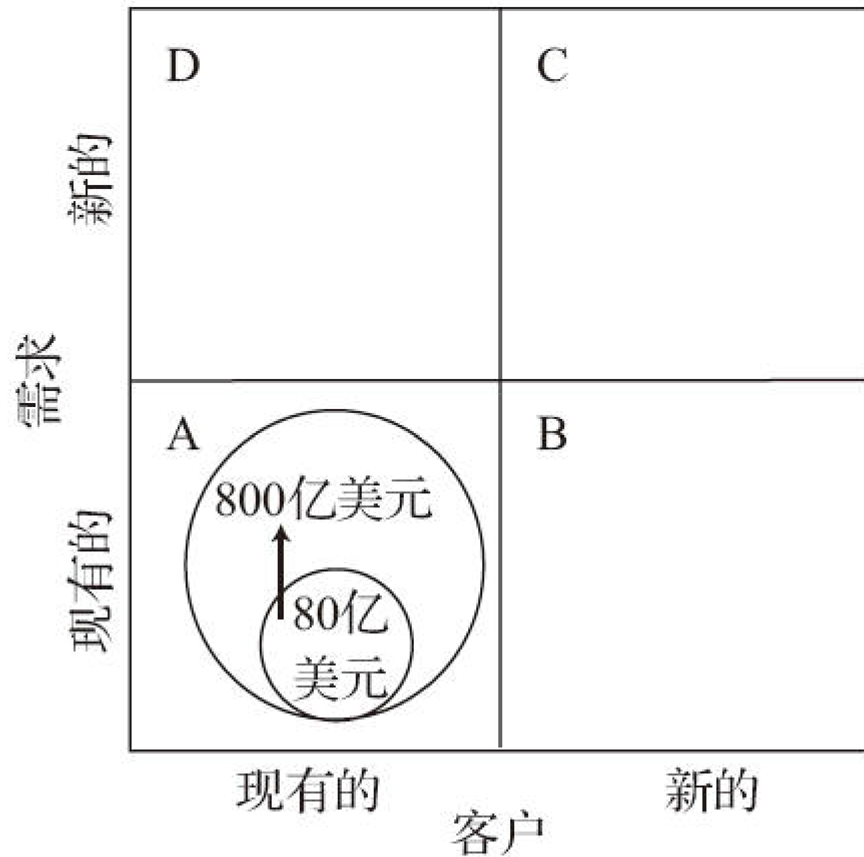


图6-1　服务器产品发展的第一阶段：现有客户，现有需求。1992年康柏公司占高端个人电脑市场接近一半的份额。但是面对来自较低价格的电脑与日俱增的竞争，法伊弗决定打造中端和低端个人电脑。这个决定将康柏公司的市场边界扩张至约800亿美元，而1993~1994年康柏公司在这个800亿美元的市场中仅占约10%的市场份额事实上，服务器产品发展的第二阶段：满足现有客户的新需求并将康柏公司代入象限D（见图6-2）。

事实上，服务器产品发展的第二阶段：满足现有客户的新需求并将康柏公司代入象限D（见图6-2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

康柏公司在服务器领域之所以能领先的原因在于：它的领导层重新关注了个人电脑作为以Wintel为基础的架构。利用同一个架构能够有效地服务从掌上电脑到网络服务器，足以和大型机竞争。正如《财富》杂志1996年所陈述：“‘Wintel’架构正无情地渗透了整个计算机行业。法伊弗已经为此进行了规划，所以个人电脑技术发展越好，康柏公司就会走得越远。”[11]

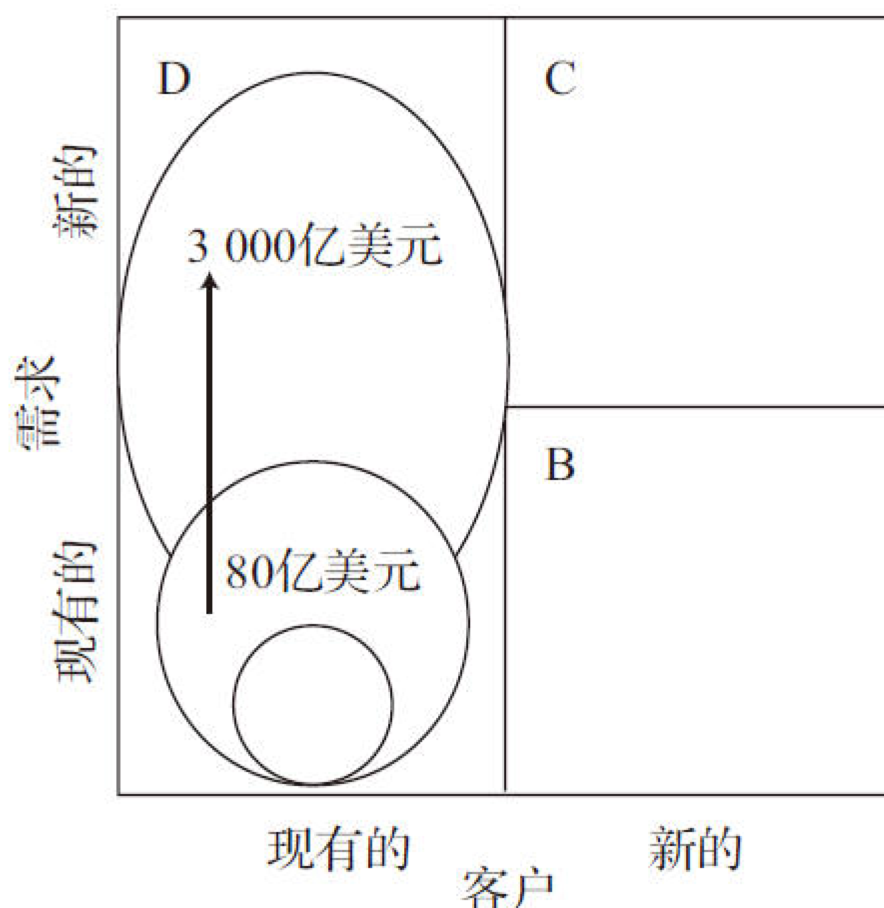


图6-2　服务器产品发展的第二阶段：服务器连接上网后可发挥大型机的多数功能，服务器产品为康柏公司打开了约3000亿美元的企业客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

市场。它通过新增财务、维护和其他相关服务和产品，并将联盟的影响力作为它的重要资源，进一步扩大了市场知名度

Wintel同时也是合作与联盟的象征，康柏公司广泛运用Wintel，借助它的核心竞争力，控制资本密集度。几年内，它已经从微软和英特尔的联合研发中受益。今天，康柏是“共同进化”的能手。它多元化的合作伙伴包括网威公司、甲骨文公司、SAP公司、思科公司、美国数字设备公司以及安盛咨询公司。例如，作为整个计划的一部分，为了成为未来互联网时代有重大影响力的企业，康柏公司和微软、英特尔以及思科携手开发基于网络的企业管理软件，这是让每个客户能使用任意网络浏览器管理多种系统、网络和应用的工具。

凭借这个联盟，康柏能在保持较少投资的情况下实现更广泛、迅速的扩张。比如，它的研发预算只占销售额的2.2%，[12]而与之相比，惠普公司的比重为7.2%。[13]合作是企业能够为客户提供整合和“可扩展性能力”的关键——整合系统的能力，发展它们以满足不断增长的需求。

像Wintel这样“开放标准”布局的问题是产品具有相同的普及度，因而对所有制造商来说入门都很容易。计算机硬件已经成为一种商品，这是它利润持续下降的一个原因。从一开始，康柏出售的不仅是电脑硬件还有它的专业技术，包括帮助客户设计维护他们的系统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

除了比硬件更有利润空间，这些专业技术还为进入相似的细分市场举措铺平道路。

1995年，个人电脑企业正在转变为信息技术产品和服务企业，正如法伊弗在他年度报告中所说：“（康柏是）企业信息技术产品和消费类电子产品的完美结合。”

多年来一直在思考如何重新定义企业，最后它出现在康柏公司的年度创新论坛上——一场由数以千计的高层管理者、高端客户和战略伙伴以及一个为公司制定增长战略的主要的运作机构共同参与的为期3天的会议。会议结束后，法伊弗说：“这就好比一个人扳动了开关。曾经我们是熟悉的‘个人电脑和服务器行业的巨头’，接下来我们是一家‘重塑大型机行业的经济形态’并‘向巨人提出挑战’的企业。”这是一个清晰的增长路径，也是一个再次改变游戏规则的路径。

1992年提出的核心构想阐述了新方向：“扩展个人电脑的定义，因此创新的空间远比看上去更大。”但是这次转换会扩张康柏公司的市场边界，将会囊括所有人运用计算机所做的各种事。机遇看似无穷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

相似的传统组织

当法伊弗宣布他那惊世骇俗的目标时，他并没有做好充分准备。正如在1992年，正式确定新方向在这个组织内部唤起了令人难以置信的激情与动力。“每个人都想争取这个很棒的新机会，争取走在前沿并参与其中。”法伊弗说。但是从那之后绩效出现下滑，“但并不严重，”他说，“我们不再关注每天常规的经营活动。但是会倾听正在发生的变化，我认为我们涉足太多领域。在重点聚焦某个领域之前，我们貌似开拓了很多机遇，但我们并没有恰当地抓住这些机遇。

“它仍是与过去相似的那个传统组织。你也知道它产生的影响。它无法展示所有正在发生的事，不会得到正确的资源，也无法得到管理层恰当的重视。事实上，它也许会扼杀你最优秀的新产品。也许它有百害而无一利。”

和以往一样，当法伊弗识别出问题，他就迅速而彻底地加以解决。从本质上来看，结果就是通过一系列新的战略方向、新的组织结构和新的关键基因（即那些在核心位置上能推动新计划实施的领导者）来重塑企业。

这个后来被人们称为跨界的运作机制，非常激烈并且影响广泛。其他企业也许已经引进咨询顾问，并计划进行自上而下的重组，而康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

柏则选择自下而上的进行。“它进行得非常彻底，”法伊弗说，“内部流程像是自发形成的。我们说，‘让我们把公司内最优秀的员工分组来处理各项事务’。我们组成了12个团队——团队的领导者通常是直接向我汇报的下一级别的管理者。”这些团队中包括负责服务、战略、台式机和分销的团队。总共约150人参与其中。这些团队都是跨职能、跨部门、跨地理区域的，团队成员包括在某个领域最具知识和经验的员工，自然也包括“任何我们觉得会做出贡献的人，来自欧洲和亚洲的员工也包括在内”。

“我们必须迅速采取行动，但这首先必须成为一个有吸引力的工作。其中一个条件是：它不受高层管理者干涉（向他直接汇报）。我们不想被设定方向或控制。”

然而，法伊弗牢牢把握了企业方向。他给团队8周时间重新思考康柏公司整体的管理结构和流程。在他们汇报之后，由全球各分公司的经理在康柏公司的季度联合评审会上审核结果。高层管理者都对并不充分的叙述印象深刻。法伊弗说：“这个报告的深度以及所蕴含的踏实、细致程度对于整个管理团队产生了巨大的冲击。”这种分组讨论的运作机制对于参与者来说也是一次绝佳的个人发展经验。

三大战略方向已经确定。第一，康柏公司会沿用原有的财务模式，不会加以削弱。第二，企业会对列在“推荐列表的业务”进行大额战略投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

法伊弗把第三个战略描述成“对于我们确实有机会在相同的时间周期内再次实现企业规模翻倍的认知”。基于所有5年商业规划或相关预算的总结，这些团队被要求制定出现有的和新的商业战略。“因为他们以结果为导向整合所有事项，”法伊弗说，“预期的增长目标是‘2000年达到400亿美元’。”

跨界也产生了新的组织结构。现有和新的部门被整合成4个以客户为导向的全球性的业务单元：①企业客户信息技术业务，②个人电脑产品，③通信产品，④消费类产品。原有的五个地区性销售团队——或被称之为“Geos”，将被整合为一个全球性的销售、市场、服务及后台支持的组织。

法伊弗公布400亿美元的预期前经过再三思量。他深受IBM公司首席执行官约翰·埃克斯经历的影响，在他被接替前，埃克斯曾经预言IBM公司在2000年前市值将会达到2000亿美元。当埃克斯说出这番话时，IBM公司正在失去大量的市场份额。[14]另外，400亿美元对康柏公司的老员工来说不可置信。“我们说，‘这是真的吗？’你认为你会实现业务增长，但是你却并不认为它会如此大幅地增长。”法伊弗说。

“另一方面，这确实是个脚踏实地的工作。我们认为唯一阻碍我们发展的就是竞争，但是我们对此也感觉良好。每个提案都包含了大量精准的竞争分析。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一切都被迅速而彻底地执行，几个月内，康柏公司推出了新的产品类别：工作站、掌上电脑衍生装置、高速网络连接装置以及电脑设备融资。1996年，康柏公司共有约250种新产品上市，其中很多产品都是跨界的成果。

“工作站业务是最好的例子，”法伊弗说，“当我们开始跨界项目时，它并不存在。然而9个月后，我们已经参与到工作站产品的市场竞争中。”到1997年中期，康柏公司至少在每个主要市场都占有重要份额，在某些区域市场份额更大。在英国，仅仅在首次出售工作站产品短短的6个月后，康柏在微型系统领域跃居榜首，获得超过23%的市场份额。

然而要实现法伊弗设定的最终市场份额，康柏公司仍缺少所需要的一切要素。在他领导公司的前6年，企业只进行了两次并购——两次都在1995年，而且都是小规模的并购。[15]1997年，法伊弗又掀起并购与联盟热潮。Microcom公司作为远程访问服务器的生产商，帮助康柏公司生产网络装置。不久之后，康柏和英特尔同意联合开发其他网络产品，比如，电脑间数据传输所使用的交换机和集线器。

更重要的是天腾公司，天腾公司高性能的容错信息技术系统被应用于银行业、航空业和其他有大量交易需求的用户。这次并购为康柏提供了接触企业客户高层决策者的机会，以及能够熟练处理复杂系统

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的销售和服务团队。这是法伊弗第一次为新战略进行“筑基”的并购。

1998年，并购美国数字设备公司的意义胜过康柏公司并购的所有公司，并且改变了整个行业的游戏规则。最主要的原因在于它为康柏公司新增了约22 000位颇受好评的服务和咨询精英，这恰恰是康柏公司为实现成为企业客户的优质系统集成商和终身服务提供商的目标所需要的。

我们来确定康柏公司目前在2×2矩阵中的位置（见图6-3）。目前企业在广阔的市场中发展良好，仅次于IBM公司，位居第二。康柏公司现在拥有一个无法估量的巨大市场。对这个市场最准确的描述应该是世界范围内信息技术销售和服务的总支出，包括主机——市场总量大约6000亿美元，并且每时每刻仍在增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

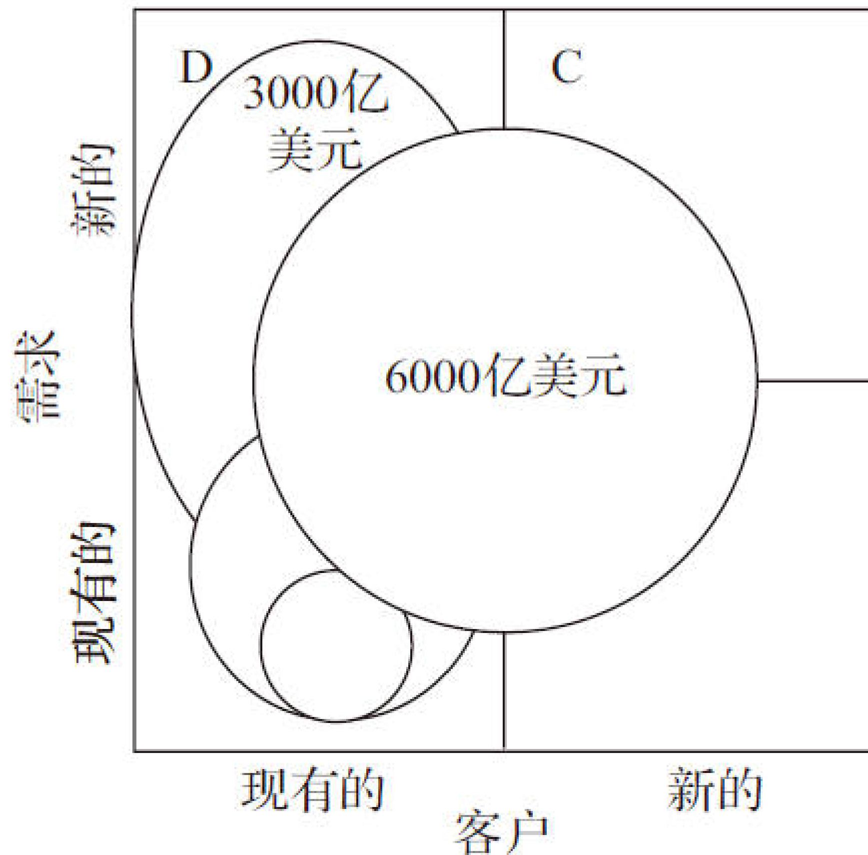


图6-3　服务器产品发展的第三阶段：新需求、现有客户以及新客户。随着对天腾公司和数字设备公司的并购以及对网络产品制造商的并购和联盟，法伊弗令康柏公司成为企业客户和个人客户的全品类供应商

在法伊弗突然辞职前的几个月，他力图整合两大并购，为向大型企业客户提供服务和销售产品，满足他们终身对于信息技术业务的需求而构建新的核心竞争力。他也在寻找扩张市场的方法，包括与互联网相关的产品和服务。如果执行得当，这些计划会推动企业走上下一个盈利性增长的道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

仅在短短几年内，法伊弗一次又一次地重新定义康柏公司的市场，把一个失败的利基市场的参与者转变成世界上第二大信息技术企业。到1998年早期，公司获得了近乎无限的发展机遇。但自那以后，企业遭遇严重危机。超出公司的执行能力一味扩张，康柏公司未能将美好愿景变为现实。而新的典范似乎变成了戴尔公司。戴尔公司是行业内增长最快速、盈利最多的企业，在创造股东价值方面明显领先于竞争对手。

商业发展的历史充满着富有远见的企业家，他们的成功远超过他们的失败，比如通用汽车的创始人威廉·杜兰特，当阿尔弗莱德·斯隆调整组织结构时，他也只能旁观，并不参与其中。如果法伊弗的继任者能够像斯隆一样优秀，那么法伊弗的战略会被证明是信息技术行业最伟大的经营理念之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第7章　约翰·特拉尼与通用医疗的服务新前沿

每一次增长终究都会趋于平缓。对于企业领导者而言，他们的终极考验便是在多大程度上能够准确预测到那个时刻，并通过找到新需求来应对。对此，通用电气医疗系统公司的首席执行官约翰·特拉尼先后两次扩大企业的市场，并且重组公司的基因。由此产生的结果是：如今，通用电气医疗系统公司成为通用电气众多业务中最具全球性的业务单元，成为促使通用电气服务转型的引领者。它在所在的市场中获取最大的市场份额，赚取更多的利润。

从表面上看，在过去20年里，通用电气医疗系统公司（GEMS，简称“通用医疗”）是一家轻松实现增长的企业。通过销售像X光设备、核磁共振成像设备和造影扫描设备这样的诊断图像设备，实现年收入45亿美元，是行业内的全球领导者。[1]但是仔细审视，你会发现这家公司的领导者经历了一次又一次命悬一线的变革，通过扩张市场来不断适应。在这个过程中，他们最终改变了陈旧的战略和思维模式。

通用电气医疗系统公司最初生产X光设备，在20世纪70年代到80年代，它在开发新的诊断技术方面处于领先地位。随之而来的是一段典型的自发的、以产品驱动市场增长的时期。美国医疗卫生方面的开支如同没有明天一样，一直处于增长状态，医院和诊所也迫不及待想使用最新的高端设备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但轻而易举的成功往往易导致严重的衰退。20世纪80年代中期，企业增长停滞，国内市场出现萎缩。与此同时，强大的国外竞争对手步步逼近，比如日本的东芝公司和德国的西门子公司。通用电气医疗系统公司是一家技术导向型企业——工程师在产品设计方面表现卓越但是他们对市场知之甚少。因此，成本超出控制——其成本比竞争者高出很多。

当时，通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇强调全球化。1986年8月，他任命通用汽车移动无线电业务的前任领导者约翰·特拉尼（John Trani）作为通用电气医疗系统公司的新领导者，并授权他进行公司的全球化（见图7-1）。在特拉尼的努力下，通过扩张把通用电气医疗系统公司带入更大的市场——价值大概1200亿美元（其中美国市场价值480亿美元），并且增长迅速。[2]

通用电气医疗系统公司拥有日本的一家医疗器械企业——日本横河医疗系统公司的控股权。1987年年末，汤姆森医疗设备公司被并购，这次并购成为公司与法国电子巨头进行主要业务交流项目的一部分。

所以特拉尼看似拥有一个全球性实体公司——实际它并不具有全球性。通用电气医疗系统公司在威斯康星州沃基肖的管理者也不了解如何抢占全球市场或者如何用他们的管理模式整合新加入者。因而必须变革——越快越好。通用电气医疗系统公司、东芝公司、西门子公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司在各自的国内市场都占据着主导地位，其中任何一个企业率先实施全球化，都能从正在形成的世界市场中获得巨额利润，并声名鹊起。

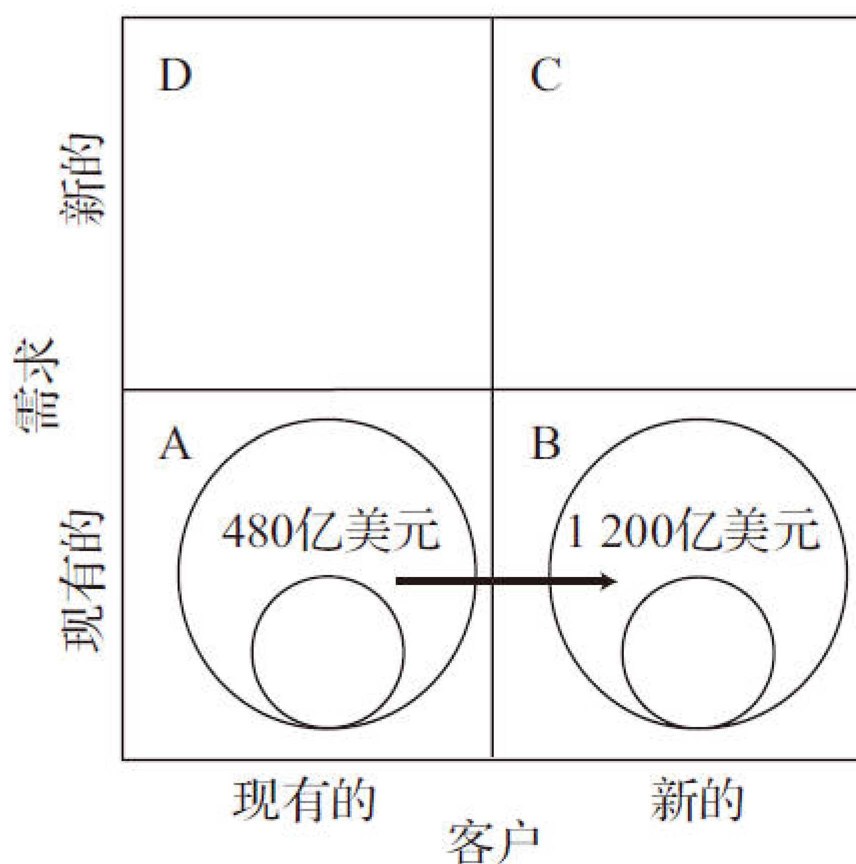


图7-1　设备市场：（象限A）由于美国市场增长停滞，通用电气医疗系统公司首席执行官约翰·特拉尼规划了全球性市场，在这个市场中，他的企业只占有很小的市场份额（象限B）

首先，为节省约8000亿美元的成本，特拉尼组建了任务小组。小组成员一周工作7天，全权处理所有必要的事务，最终在几个月内取得了预期的成果。同时，特拉尼让我们帮助他迅速开展全球化。他和我们一起在克罗顿维尔（通用电气杰出的内部培训中心）工作，他希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

能形成克罗顿维尔运营模式，教导他的管理人员在新环境下如何思考和行动。

我们会在第9章进一步阐述所谓的全球领导力发展计划是如何在通用电气医疗系统公司快速开启新的企业基因的。当时，重要的是去理解该计划是如何改变通用电气医疗系统公司的领导层。这项计划开始时，这些管理者都是自内向外地思考。他们仅关注自身的运营，“创造性地”故步自封。而最后，通过全球领导力发展计划，形成了一个全球网络化、以客户为中心的团队，共同推动通用电气医疗系统公司在全世界范围内实现强劲增长。他们也学会如何把自己的观点传授给团队。通用电气医疗系统公司正在回归至增长路径中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

知识共享的运作机制

特拉尼设计了一个核心的运作机制以快速响应客户需求。他专程拜访了沃尔玛公司的总部。离开时，沃尔玛公司强大的信息收集系统令他印象深刻（见第9章）。“这就像天启一样，”他说，“我觉得我好像找到了‘圣杯’。”[3]通用电气医疗系统公司不需要沃尔玛那样精细的系统，所以特拉尼很快设计了一个适合他自身目标的改良系统。

这个系统被人们称为快速市场情报机制（QMI）。每个周五早上，QMI通过电话或视频会议召集通用电气医疗系统公司所有地区和产品线的管理者，要求他们分享信息并快速采取行动。举个简单的例子：由于订单积压，旧金山公司可能要错失一单销售。但是如果波士顿公司取消订单，那么旧金山公司就能保证及时交付产品。

如果针对某个问题的讨论耗费了很长时间，CEO会介入，并说：“我们稍后再另行讨论。”但那并不是说，“我们会把它搁置一边”。在一周或更短的时间内解决问题，这是规定。

通用电气医疗系统公司的每个业务都建立了不同的快速市场情报机制；有的可能每周一次会议，也有的每月一次。根据所要解决的问题类别，参与者的人数可以从为数不多的几个关键人物到100人甚至更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多，囊括从销售、服务，到制造、财务、工程、分销和法务各职能部门的代表。

快速市场情报机制成为打破界限、整合全球资源以及将客户和各层级的组织联系起来的核心机制。它让信息免于过滤，不失真且快速流动。正如特拉尼在他设计该系统几年后所解释的：“通过这个，我们可以接触组织上层和基层，并且将它们相结合。我们可以从一位基层销售人员处得到灵感——然后在某天把它传达给上层管理者，上层管理者就会在一周内以某种方式回应基层人员。这是可以保证的。”

快速市场情报机制不仅是迅速满足客户需求的有效工具，它还是收集全球信息的顶尖的运作机制。比如，在一次会议上，一位美国销售经理汇报说一个主要竞争者在美国市场提高了价格。旁边来自印度的销售经理则笑着说：“难怪他们昨天（在印度也）提高了价格。”当所有参与者意识到他们已经快速掌握了竞争者的全球价格策略时，全场一片寂静。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“你的份额越少越好”

通用电气医疗系统公司第三阶段的增长——拓展服务业务，则是由另一场新的危机所引发的。“在1992年，我们处于有利地位，”北美区域服务业务的领导者汤姆·邓纳姆（Tom Dunham）说，“我们身处一个高速增长的行业，每隔四五年随着新技术的出现，行业内的产品发展迅速。”随后医疗卫生行业发生剧变。成本突然受到严格的审查，昂贵的医疗技术失去了市场。“我们必须采取不同的手段。”邓纳姆说。[4]

这一灵感来自于另一位通用电气的领导者：美国通用电气金融服务公司的加里·文特（Gary Wendt）。通用电气医疗系统公司不同于通用电气能源系统公司（见第4章），它已经把服务发展成为独立、富有优势的、盈利的业务，完全占有了本公司设备的服务市场。“我总为我们在通用电气公司的服务市场占有相当大一部分市场份额而感到自豪。”邓纳姆说。然后他聆听文特阐述他对市场份额的看法。“资本的观点刚好与之相反，”邓纳姆说，“所占有的市场份额越少越好——它意味着你有更多机会。”

“为了达到令人满意的效果，我们采取各种举措，”邓纳姆说。“我们开始审视我们重新定义市场的方式，我们也认识到客户也许对不太复杂的情况感兴趣：当他们与一家厂商交易能更有效率，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

且获得效果更好时，为什么要去与3个、5个、6个、20个，甚至100个厂商交易呢？”

突然间，通用电气医疗系统公司有了一个全新的待开发的市场：购买设备的客户对单独的、可靠的、容易打交道的相关服务的供应商有需求。在服务市场里，通用电气自身的设备年收入约15亿美元。新的多供应商市场将会是它的3倍大小（见图7-2）。

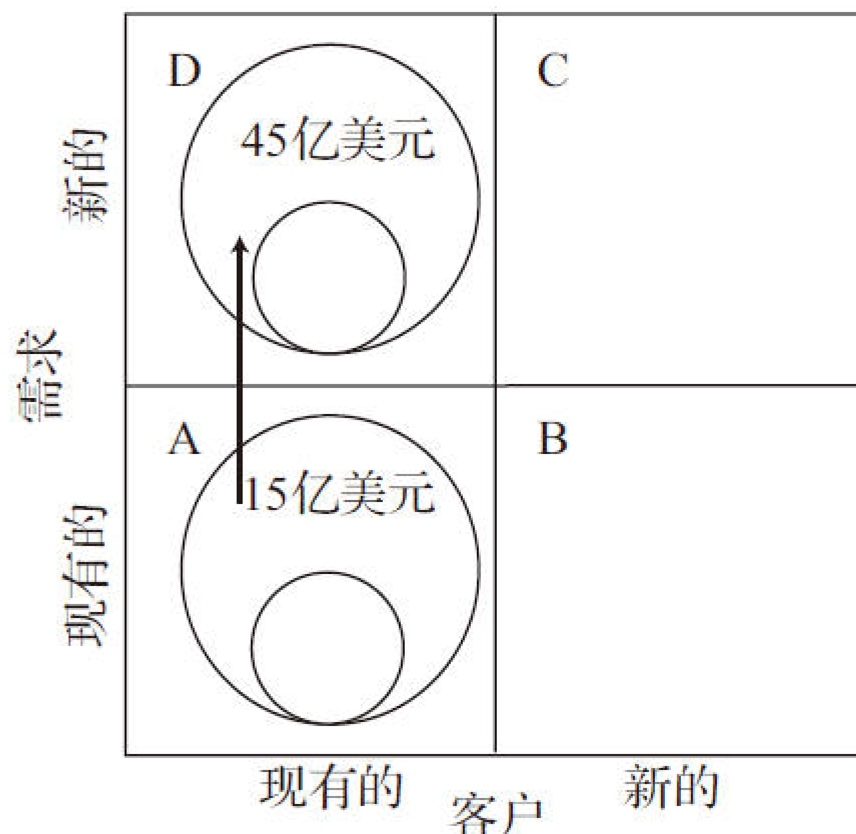


图7-2　服务市场：为出售给医院的设备提供服务每年为通用医疗赚得15亿美元。同时也通过承担其他厂商的设备服务，为客户提供一站式购物，使得服务市场规模达到以往的3倍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目前尚不清楚通用电气医疗系统公司是否能满足所有的服务需求。“这有很多的不确定性。”邓纳姆说。通用电气医疗系统公司要去说服客户，使客户相信它能像维护自身设备一样维护其他制造商的设备。而且新增的市场大部分是处理“生物医药”设备——消毒器、监控器、麻醉设备等。“大部分的设备都没有我们的复杂。它是否离我们的产品过于遥远？这么做能带来任何价值吗？我们是否会失去我们的定位？我们没有生产过其中任何一种设备，我们能知道如何维护它吗？”

如果换作其他的CEO，这样的想法可能会被当场否决。不过，约翰·特拉尼这样一位强势的领袖，本身就是不确定因素。“他对生物医药设备并不感兴趣，”邓纳姆说道，“这和我们正在做的相距甚远。”但是究其本质，特拉尼热衷于市场扩张，同时试行新的服务业务并不需要用到很多资源。邓纳姆的一位核心区域服务经理史蒂夫·凯利特（Steve Kellett）渴望去尝试。1995年年初，公司为凯利特配备办公室和一位秘书，鼓励他去寻找首位客户。很快，凯利特想到一个很有潜力的客户——俄亥俄州的一家小医院。通用电气医疗系统公司可以成为它所有设备维护的总承包商。

“当时，我们只是有一个模型、一种理念以及一位非常支持工作、积极主动、富有前瞻性的客户，”邓纳姆说，“人们对此也存在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

着质疑，但即便在最糟糕的情况下我们也会尽量满足客户的要求，我们会雇用曾从事过此类服务的人。”

经验教会通用电气医疗系统公司如何管理多元化的承包商。他们也学着从了解最透彻的诊断显像（DI）业务着手，如果客户需要，他们也可以从事生物医疗设备的维护。更为重要的是，他们认识到他们确实能增加价值。当年年底，通用电气医疗系统公司又与3家医院签约，其中包括两家教学型医院。相似的细分市场已被界定，市场扩张也在进行中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新的价值定位——销售生产力

通用医疗的客户对一站式购物期待已久。早在1995年，其中一位客户，一家大型的医疗连锁机构投资了几家诊断显像供应商，它自身的内部团队也参与竞标。最终通用电气医疗系统公司赢得标的，将在一年内负责医院内所有诊断设备的管理工作，同时处理所有之后的服务需求。

通用电气医疗系统公司价值定位的一个主要部分是它自身的生产能力。“如果我们在服务自身设备方面没有赢得良好的声誉，我们就无法服务其他公司的设备，”邓纳姆说道，“我们的核心竞争力之一便是每年利用技术发展生产能力，投资我们自身的服务业务。”

为了在全球范围内掌控自身的设备，通用电气医疗系统公司已建立了强大的技术和信息基础设施，包括远程诊断，250多名员工每天24小时提供线上咨询，全球化的零部件物流系统以及修复用于控制设备的数字面板的能力。通过关注流程改进，公司不仅能够减少维修设备的时间，也能减少平均故障间隔时间。“这就是我们所销售的，”邓纳姆说，“我们告诉客户，‘如果你要更高效地维护自身的设备，那么你需要同样专业的基础架构。而我们所提供的正是你所需要的’。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“服务合同把我们和客户捆绑在一起，休戚与共。在我们的技术支持下，设备正常运行时间越长，我们接到的服务电话越少，医院也能使用更好的设备。这也是我们整体战略的关键因素。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“播撒一些种子”

同样重要的是，通用电气医疗系统公司敢于冒险与那家俄亥俄州的小型医院进行合作。“你可以轻松阻止一场实验，它不会花费你很多钱，”邓纳姆说，“如果我们没有进行那个实验，我们将永远不会有收获。”经验告诉潜在的客户和企业员工，通用电气医疗系统公司的确能够在服务其他制造商的设备上盈利。俄亥俄州的这家医院是非常重要的成功案例，它说服了其他客户可以采用新的模式。“我想，结论就是要实践；播撒一些种子，进行尝试；你不会知道这些种子什么时候会在你狭窄的土地上长成一个购物中心。”

大型连锁医院也需要有人来管理它的生物医药设备。两家企业在与通用电气医疗系统公司签订诊断显像合同后不久就谈到这个问题。连锁医院的领导者提出了很多之前通用电气医疗系统公司反思的问题。这场谈话让邓纳姆回忆起：“我们说，‘我们感兴趣’。他们说，‘你们并不了解它’。我们说，‘我们已经在一些医院实施’。然而他们的回应却是带有怀疑口吻的‘是吗’。”

所以，邓纳姆说：“我们认识到，要想在生物医药设备方面取得成功，我们需要获取一些其他能力。”他的营销服务主管加里·福斯特（Gary Foster）开始物色并购企业，他找到一家名为国家医学诊断的企业，这是一家年收入为2000万美元的第三方服务企业。邓纳姆认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为这家企业很合适，说：“他们是一家很棒的公司。他们知道如何进入一家医院，进行生物医药方面设备的分析以及定价。他们有很完善的数据库等。这些我们也可以做到，但可能需要花费2~3年的时间。”

邓纳姆和他的团队向通用电气医疗系统公司的高管提出这一建议。邓纳姆说，高管立即回应：“不可能。你要知道：你想要花多少钱去买这样一家资产少到你每天都可以把它带回家的企业。他们会让你落空，你会损失购买这家公司所付出的资金。”除此之外，领导者还有其他的顾虑：为其他厂商的设备承担最终责任的可能性；对低技术含量的生物医药设备持保留意见——毕竟，通用电气医疗系统公司从事的是高技术含量的业务，还有就是对运营利润的担忧。

正如邓纳姆意识到的，这也是一个非主流的提议。“要想通过服务业务赚钱，你必须要内包——自上而下地整合一些服务，这些服务现在是特定机构的贴牌厂商在做。在像通用电气这样的企业，这其实是一个错误的方向——它把一切都外包了，这是正确的吗？现在，我正在增加员工数量而不是分包商。

“我们既向公司内部也向企业的外包供应商销售。我们必须了解业务并且借助招聘新员工来开辟新的领域。”但是答案仍然是否定的。“我们试过两三次，最终都被拒绝。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后，邓纳姆说，通用电气医疗系统公司展示如何在收益与风险之间进行权衡而最终决定并购。“正如刚才所说，我们有合同需要履行。‘如果不并购，我们是不可能做到的。要么我们放弃了一大块业务，要么在并购上承担很低的风险以获得竞争力’。”任何一个市场扩张者都不会反对并购的观点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

获得新的核心竞争力

1996年年初，通用电气医疗系统公司开始实施这项业务，并且迅速在医院业务这一块获得巨大增长。同时，通用电气医疗系统公司获准挑选两家企业并购，其中包括一家年收入5000万美元的名叫MMC的多厂商服务机构，这家企业也为那些想要维护设备但不想成本超支的医院提供保险。

“整个团队都为之兴奋，充满士气，”邓纳姆说，“但是我们也认识到这也可能成为定时炸弹。如果我们在生物医药设备业务上没能服务好大客户，在诊断显像设备上我们同样也就出局了。所以这是一件‘必须要去做好的事’。”

“我们还在快速学习阶段，但它是一支很棒的团队，各有所长，还可在多种角色间切换。对于国家医学诊断公司的并购是个关键，因为他们拥有大量的信息，他们有系统、有数据库，还掌握了参与和分析的方法。”

一年后，通用电气医疗系统公司的销售额增加了约2亿美元，包括来自连锁医疗机构的5000万美元。“顺便一提，这相当于那一年我们所有的增长。”邓纳姆说。同时，设备销售表现平淡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1997年年底，通用电气医疗系统公司已经接手对所有客户的诊断显像和生物医药设备的服务，也挑选了几个其他连锁医院进行拓展。服务收入在公司美国市场总收入的比重中占40%，企业也新增了1000位新员工来处理新业务。非通用电气设备的工作收入占总服务收入的25%，年增长超过20%。

有了之前成功的经验，邓纳姆开始在全球范围内推广多厂商服务。对此，他采取的方式是在通用电气医疗系统公司运行委员会，分享最佳运营实践经验。在委员会的日程上，邓纳姆和他的欧洲和亚洲同事每月举行视频会议，每年和他们见4次面。

通用电气医疗系统公司的培训中心位于总部附近，已经出人意料地成为另一个培养员工营销技能的场所。和其他通用电气的业务单元一样，通用电气医疗系统公司花费了大量时间致力于培训——每年员工工作时间的5%~10%用于培训，邓纳姆说道。起初，中心只是一个单纯培训维护技术人员的场所。然后，客户的管理层和技术人员也纷纷加入，参与培训。“我们跌跌撞撞地走到今天，”邓纳姆说，“操作失误导致的问题占到客户所有问题的10%~15%，所以对他们进行培训是很有必要的。”

现在耗资几百万美元的培训中心拥有各种类型的房间，配备了完整的成像设备，也有为小组学习提供的休息室以及校内公寓，参观者在培训期间可以入住该公寓（有些人要待6个星期）。对于通用电气医

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

疗系统公司的员工而言，他们自然有很多机会和在场的客户闲谈，建立关系。而其他竞争者甚至都无法进入通用电气医疗系统公司的培训中心。电视演播室把培训中心和客户的医院联系起来（现在约1600家医院参与其中），推动现场问题的解决以及远程培训。

其他“相邻的细分市场”也为增长做出了贡献。扩张市场已经深植于企业的基因中——思考能够尽可能多地获取客户支出的方式成为充满活力的员工的生活的一部分，机遇一直都在。现在通用电气医疗系统公司的管理者和客户在研讨会和工作坊会面，帮助客户提高生产效率。“我们知道如何进行管理运作，”正如特拉尼所说，“如果客户有需求，我们通过提供咨询的方式帮助他们，双方均分因效率提升带来的收益。”1995~1996年组建的商业解决方案团队，整合了通用电气医疗系统公司的最佳实践，到了1997年年末，它已经发展成1000万美元的业务，增长迅速。

信息的经济效用令人难以抗拒。1996年年末，在特拉尼离开通用，成为史丹利公司的执行总裁前不久，他说了这样的话：“这是一个倒置的金字塔，底部是产品，然后是服务，最上层是信息。当你一步步向上移动，底部基础越来越雄厚。”

“而且当你向上移动时，由于竞争强度和资金需求都会有所下降，所获收入也就越来越多。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的确，早在1998年，通用电气医疗系统公司首席执行官杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey R.Immelt）告诉通用电气的股东们："尽管1997年全球诊断成像（设备）市场增长缓慢，且价格持续走低，但我们取得了创纪录的持续增长的收益。"他补充道，"增长的一部分来自于通用医疗提供的服务，收益达到约2亿美元。通用医疗正在不断攀登金字塔，它获得的业务正为我们在迅速扩张的医疗成像信息细分市场赢得全球性的优势地位。"[5]

只要企业不用全部身家做赌注，那么企业家因此所冒的风险要低于不增长的风险。通用电气医疗系统公司在俄亥俄州种下的种子收获丰厚。除了它直接带来的增加的利润，还利用新的服务模式与客户之间建立了长期的关系。通过改善客户保有率，未来销售设备的成本通常还会降低。由此带来的增长创造了一个新的竞争优势，即新的核心竞争力。

特拉尼的第二幕："要么增长，要么消亡！"

自从1996年年末约翰·特拉尼接管史丹利公司以来，他便大力重塑企业的战略和基因。但这项工作比他或他的投资者预期得都要长。历经一个半世纪的企业文化已经根深蒂固，公司的运营也极其复杂，不可避免的质疑也让他们付出了代价。然而，特拉尼的变革正逐渐稳定，发挥作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

尽管史丹利公司在工具领域拥有强大的品牌知名度，但是在之前6年中，它的收入平均每年仅增长6%，利润每年以1.5%的速度在递减。[6]特拉尼运用他在通用电气医疗系统公司磨炼的领导力，组建了几个任务团队全方位地审视业务。他采取了一系列节约开支的举措，包括关闭工厂、精简基础设施、重新配置资源用于产品和品牌发展、创新的项目以及进一步节约成本的投资以降低价格。

史丹利公司的管理层（包括很多新的成员）依据产品线、地理位置以及职能（如品牌发展、运营以及技术等）对企业进行重组。正如特拉尼在他1997年致股东信中所说：“本质上来说，我们已经从一家投资型的企业变成一家经营型的企业。通过人才培养、工艺流程开发以及配置资源用于增长，这将让我们能够向客户展现一个完整的史丹利。”[7]

他补充道，企业的增长框架“涉及三个因素和一个单独的黏合剂——史丹利品牌。三个因素分别为新产品、渠道扩张以及相似的市场或者‘相邻的’细分市场拓展。”用于新产品研发的资源增长了50%，同时运用了新的、自外向内的方法——比如，运用从客户处获得的信息“来确保新产品能够解决实际问题”。特拉尼的长期目标是在前3年内，从新产品上市中获得25%的年收益，这让人想起3M公司。

特拉尼已经把史丹利的市场边界从160亿美元扩张到270亿美元，扩张成为“史丹利服务或应该服务的是一个分散的、有利可图的金属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

品市场”。其中有很多都是相近产品，如园艺工具、电子工具、入户大门和欧洲的五金制品以及服务（比如安装、修理和维护）。史丹利公司同样也重视某个特定细分市场的发展。特拉尼说，例如，1997年“仅仅特别关注了建筑商的需求，让他们更方便和我们做生意”，仅此一项，史丹利公司对建筑商的销售翻了一番。

针对特拉尼所追求的增长思维理念的任何质疑，都随着年度报告的出现而烟消云散。年度报告明亮的黄色的封面上赫然印着巨大的黑体的“赢”字。特拉尼的文字在语调和内容上同样充满激情。“增长是任何组织的精髓，”他写道，“所有的组织和机构要么增长，要么消亡！增长赋予员工动力，为变革提供目标，为职业发展提供机会，增加财富，这是成为一个伟大的品牌最令人欣喜的一个方面。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第8章 通用电气金融服务集团利用变革

通用电气金融服务集团作为通用电气最著名的增长机器的秘诀是什么？答案很简单：拥有一位处处寻找机会来扩张市场边界的领导者，并且他能将这种理念嵌入到企业的基因中。

提及持续盈利增长能力，没有公司能与通用电气金融服务集团相媲美。1983~1997年，其收入增长超过20%，达到399亿美元，利润上涨18%。[1]事实上，这也是通用电气增长的主要驱动力。据培基证券的分析师尼古拉斯·海曼（Nicholas Heymann）称，1991~1996年，它为母公司贡献了超过一半的总收入，[2]利润每年同比增长17.5%，1996年达到28亿美元，占通用电气当年总利润的39%。[3]如果今天通用电气金融服务集团是一家单独的企业，那么它的规模将比花旗银行还要庞大。

无论经济怎么起伏，还是竞争对手采取何种举措，不管金融危机如何发展，通用电气金融服务集团（正如公司内部众所周知的那样）仍在增长。这一记录是真实可信的，华尔街认为：在金融服务领域，通用电气金融服务集团自成一派，它的同行难以望其项背。正如海曼告诉《财富》杂志的：“市场认识到，通用电气金融服务集团与周期性波动的金融服务企业的不同之处在于其超过15%的增长率已经被实践所证明。”[4]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用电气金融服务集团于1933年创立，是通用电气专属的信贷部门，为冰箱等相关产品融资。但任何与其他大型工业企业（比如福特汽车金融服务公司、通用汽车金融服务公司或西屋电器）信贷业务的相似之处，则纯属巧合。如今，它还是世界上最大的设备租赁商，拥有美国第三大再保险公司，与银行竞争，提供商业贷款、住宅抵押、抵押保险和自有品牌信用卡，同时还提供人寿保险和电脑服务。

通用电气金融服务集团具备多项优势，从卓越的风险管理能力到其他体现其与母公司联系的方面，如低成本以及从通用电气其他业务单元获得的人脉、信息和方法论（几位通用电气金融服务集团的领导人来自行业性公司）。敏锐的商业头脑是另一大优势。不同于典型的金融服务企业的高管，通用电气金融服务集团的领导者是实干型的管理者。比如，在20世纪90年代前期的低迷市场中，通用电气金融服务集团的几架飞机租约到期后，通用电气金融服务集团把它们改装成了货运飞机，并开通了自身的货运航线——极地航空。他们同时也熟知客户的业务，有时比客户自身还了解，必要时甚至可以代管。在20世纪80年代前期，一位从事有轨车租赁业务的大额贷款人陷入困境，通用电气金融服务集团接手后，成功扭亏为盈。他们经营得十分出色，1996年间，其每辆汽车服务平均盈利天数达到74天，而在贷款人运营时平均盈利数仅为11天。[5]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

实干的工作态度对于通用电气金融服务集团在并购项目上的成功发挥了重要的作用。并购项目实现了通用电气金融服务集团一定比例的增长：1992~1997年，通用电气金融服务集团并购的企业超过100家；[6]1995~1997年，并购支出达118亿美元。[7]同时，在抓住机遇、认清风险和对评估有潜力的并购项目方面，通用电气金融服务集团也是驾轻就熟。通用电气金融服务集团还掌握了如何非常彻底地整合并购的公司。“通用电气金融服务集团一直致力于将并购业务的整合能力发展为核心能力和竞争优势。”《哈佛商业评论》称。整个整合过程从前期尽职调查阶段开始，一直持续到该公司并入通用电气金融服务集团之后。[8]

这也是为什么通用电气金融服务集团能够快速发展最新业务的原因之一。IT（信息技术）解决方案业务如同之前其他并购业务一样，得以迅速发展，势头良好。IT解决方案业务为企业提供全方位的信息技术服务，从采购资金、连接经销网络到异地监控系统一应俱全。在并购一家加拿大小规模企业后，通用电气金融服务集团吸取经验，1996年通用电气金融服务集团大量投入，两年内完成了一系列在美国本土和海外的并购，共计12项。1997年年底，由并购产生的收入达到约60亿美元。[9]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

制度化的企业家精神

虽然卓越的执行能力使公司运转顺畅，但通用电气金融服务集团的成功的本质在于一种思维模式——一种大公司鲜有的制度化的企业家精神。这种思维模式在各层级领导者身上都有所体现，它很大程度上反映出了1986年出任通用电气金融服务集团首席执行官的加里·文特（Gary Wendt）的领导能力。这个思维模式有3个主要组成部分。

（1）通用电气金融服务集团的员工对实现企业增长充满激情。企业增长已经融入到了通用电气金融服务集团的基因中。在通用电气金融服务集团，不存在现有市场的概念。正如文特所说，这里只有“对下一波机遇的不懈追求。而领导者要做的，就是去寻找公司下一步需要投入的项目”。[10]

（2）他们在变革中蓬勃发展。在此值得再次提及第3章中，加里·文特的话：“你要时刻观察哪里正在发生变革。因为正是变革创造了机会。”通用电气金融服务集团的各层级领导者善于抓住机会，富有企业家精神，他们善于在动荡的商业环境中，利用人口、经济和法律监管等要素的变化，发现新的趋势，同时以优惠的价格实施并购，进入新的细分市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）通用电气金融服务集团是开拓相邻市场细分的王者。通用电气金融服务集团对市场进行细分、再细分的次数比其他任何公司都多，它们着力于识别新的需求并使其发展成为快速增长的业务。28个主要业务中，每个都代表着一个细分市场，而在每一个细分市场内，再通过不断定位形成新的细分市场。通用电气金融服务集团业务的多元化不仅是其增长的源泉，也是经济周期没有严重影响到公司盈利水平的原因之一。

扩张对于通用电气金融服务集团的企业基因来说至关重要，多年来它已经渗透到企业的各个角落，因此展示通用电气金融服务集团2×2矩阵是没有意义的。文特认为他的公司不属于金融服务行业，而是一家为不计其数的有需求的市场和客户提供无数形式各异的产品的公司。文特指出：定义所属的行业，不过就是为了方便人们填写各类相关服务组合的报告。对于行业本身，下这种定义是没有意义的。

文特对金融服务业的定义是对“相邻”概念的经典阐释：“我们所认为的金融服务业，包括所有人所认知的金融服务业的一切业务。此外，还要加上和我们现在所做的不相关的一些业务。”文特说道。细分市场的方法是在通用电气金融服务集团公司发展过程中自然产生的。20世纪60年代新增的商业融资业务和70年代出现的租赁业务，同属专门的细分市场业务单元。但是，一直到1975年文特加入公司后，开拓新的细分市场的流程才得以制度化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“我们有幅世界版图，而这幅世界版图上有成百上千的小细分市场。”文特说。大多数细分市场已经被通用电气金融服务集团发现并且加以定义，并且已经发展出各自的小型企业。在组织结构图上呈现出28个集群，即它们的名称，富有进取心的管理者则希望有一天能拥有这些集群——这些集群基本上集中在设备管理、中期市场融资和消费者服务这些类别。每个集群一开始都是一个细分市场，而现在每个像小型企业一样运营，自负盈亏。文特说：“这是通用电气金融服务集团公司发展壮大的几大秘诀之一。”

一方面，它让领导者走近市场和客户。文特指出，在艾奥瓦州的得梅因销售汽车保险与对印度尼西亚的能源项目进行融资，这两者几乎是全然不同的。“所以说，适用于这件事的一系列做法未必有助于你去做另外一件事。利用小型企业这种方式，我们将视野缩小到特定的专门的利基市场上，关注他们，理解他们的需求。”因为聚焦某些类型的客户，每个小组的领导者能够理解客户，灵活地为其提供服务，同时可以对变革快速响应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

由外而内的战略

正如总裁丹尼斯·内登（Denis Nayden）所说，“如果你真正了解自身的市场焦点和目标客户，你就能更好地确定下一轮的增长机遇”。我到底能提供多少种不同的产品？去倾听市场的声音：我的竞争对手们现在已经提供了哪些产品？去了解它们。当下我们可以使用哪些不同的分销渠道，竞争对手现在的分销渠道又有哪些？我能得到那些渠道吗？还是能创造出新的呢？我要买下这些渠道吗？

“如果你打破自身的商业均衡，进入这些细分市场，瞄准客户群体，循序渐进，增长就能成为一个你能够把握的实际的目标，而不只是‘当然，我们要增长’这样大而空的口号了。”[11]

规范的市场细分流程未必能发现机遇。在通用电气金融服务集团，它已经成为蕴含在企业基因中的思维模式的一部分。面对可能到来的变革，即便很多企业管理者都感到焦虑，文特和他的团队却跃跃欲试。这也一直都是文特的世界观——“变革创造机遇”。

例如，在1981年，文特听到一则关于法律草案的风声，该法案旨在降低企业税收。他说，表面上看，“这跟租赁毫无关系”。但他亲自前往华盛顿，弄清提案将会如何生效。他与说客、参议员以及提出这一概念的弗吉尼亚大学教授一起讨论。“说实话，那天之后，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

才弄清这个法案，它的影响将十分巨大。”事实上，它将为设备租赁行业创造出新的巨大市场需求，而通用电气金融服务集团的对手们对此后知后觉，也很难再分上一杯羹。税收法案墨迹未干，通用电气金融服务集团就已经开始行动，获得30亿美元的新业务订单。

两年后，政策取消了高税收带来的企业收益。对于这场波及众多企业、声势浩大的巨变，业内激起了强烈的抗议（包括通用电气自身。通用电气作为最大赢家，因其最终获得的16亿美元意外之财而备受指责）。[12]文特预测到这一政策变化，以及它对设备融资与设备租赁行业的负面影响，因此早在政策出台前他就已开始发展设备管理业务了——设备运营和维护的一切业务，上到火车，下至卡车队。

“我们认为，‘我们最好寻找别的业务来增加价值，从而获得收入，比如从我们所从事的设备融资业务上得到收入回报’。”文特回忆道，“最后我们拥有了可以真正管理设备的企业。”这再一次证明，增长可以来自邻近的细分市场。“我们对于金融服务行业的定义不是‘我们为设备融资’，而是‘我们可以用设备来做什么？’”

如今设备管理和租赁已经是通用金融服务集团的一个主要的业务单元，包括9个具体的细分业务：船队租赁、拖车租赁、集装箱租赁、卡车租赁、卫星租赁、商用航空租赁、模块结构租赁、电脑服务以及轨道车服务。它为通用电气金融服务集团汇集了7.16亿美元的利润。[13]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用电气金融服务集团企业增长的秘诀在于文特自身，他对增长的无限热忱。分析变革需求、产生构想，持续追求新构想的来源，并把构想转化为增长，这些在整个公司内部得到认可。“增长与每个人息息相关。”正如他说的，他自身也成功做到这一点。

加里·文特是一位不安于现状、富有创造力、坚韧不拔的领袖，他极富企业家精神。1967年从哈佛商学院毕业以后，他任职于得克萨斯州一家房地产企业。（一个月内，年仅25岁他便负责管理业务。）“我对大企业一向没有兴趣，”他说，“我总把自身当成一个创业者，现在我还是这样。”

很多领导者设定数字化的增长目标以开阔人们的思维，扩大他们的野心。而文特认为任何市场都可以如你所选择的那样庞大。“它并不像这样，‘我们今年应该增长4%，或者8%还是28%呢？’”文特说道，“对于我们来说，答案简单且唯一，即在能力范围内尽可能多地实现增长。”但是如果没有上限，那也要有个底线可以强化这个思维模式。“我们也这样做了，要求每年每人实现15%~20%的增长，”文特说道，“我们25%的净利润都来自在不到两年半的时间内我们所做的。”

一些具体的运作机制将思维模式系统化——有助于加速决策以及令支持扩张的信息自由流动。其中一个便是预备投资委员会，这旨在讨论本周业务的首个订单。每周一早上开会，一年52周，周周如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

来自不同区域和国家的人们参与会面或者通过视频会面，分享他们有关新的交易、机遇和未来发展方向的最新构想。“焦点很简单，”文特说，“不是为了寻找库存周转，而是寻求增长。”

这些运营模式将文特传授的观点转化成行动。“很久以前我就决定，如果我重视增长，那最好是从企业文化开始着手。”他说道。文特一直把自己当成业务单元领导者来思考机遇——个小企业主对另一个小企业主，大家现场互相提问，激发构想。大到季度评估会，小到私下聚会，但凡在公开讨论的场合，文特都会提出问题、给出建议，或者引发争论，始终关注理解变革和理解客户。

因此，通用电气金融服务集团的战略规划不仅是自下而上，也是自上而下的。“很多企业的战略规划都在绞尽脑汁地要把增长嵌入公司中，”文特说，“但我要实现增长时，有28个领导者和我一起来寻找机遇。”最重要的一点在于：战略是来自于创新，源于市场的现状。文特强调了“创新”，对传统的先制定战略规划，再逐步推行的思维不屑一顾。“如果你在实施一个很棒的项目，”他喜欢说，“之后再去制定战略都不算晚。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关于增长的可传授的观点

然而在1995年，文特对战略规划流程的最终结果并不满意。这些规划会递交给总经理、高层管理者，最终联合提交给文特和通用电气的CEO杰克・韦尔奇。事实上在那个节点，规划实际上已经被确定，文特并没有改进的空间。

所以文特以老师的身份，和他的业务单元的领导者一起，想出制定战略的新方法。

“去年我们没有按传统方式做战略规划，而是让大家围坐在桌子旁，展示各自的计划，我决定开些有新意的会议，”文特说，“我去了每个业务单元的讨论会，然后我就站在桌子上，告诉他们，‘好，伙伴们，我们正在需要思考的是：当下，这个世界正在发生的事情’。这真是一段很棒的体验。”文特再次强调在制定战略过程中摆脱常规的重要性。“我告诉他们‘我们要讨论的是未来。伙伴们，之前那不是你的战略规划流程，你的战略规划才刚刚开始’。”

这会带来一定程度的不适感——谁会喜欢讨论的时候，上司在一边看着呢？员工带着各自不同的想法参与会议，一些人带着已经规划好的传统策略，一些人则没有任何想法。不论员工给文特提出什么问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

题，他都能很好地应对，确保即使员工认为规划已经完成，文特也有机会在早期规划过程灌输他的想法和经验。

文特并没有验证他们精心准备的分析，而是想要知道他们对市场是否有敏锐的眼光——他自身也想找到对市场的感觉。“我会对他们说‘我们来认真研究一下。告诉我你的市场环境是怎样的；你的竞争者在做什么；告诉我五条最佳的机会’。”

在所有的“集群”企业里推行这种新的战略制定方法后，文特根据各业务单元的需求，转而参与到这些战略制定的过程中去，以此来传递信息。第2年，文特开了12场“梦想会议”，聚焦于优势和劣势业务。“我想要确保：那些我认为可以实现增长的业务单元，真正意识到我认为它们可以实现增长。”他说，“同时另一方面，我还必须得留心那些处境艰难的业务。”

在一次会议中，一位通用电气金融服务集团企业的新员工学到很多扩展市场的知识。一年前，通用电气金融服务集团就已经通过并购实现对潘斯克汽车集团租赁公司的多数控股，潘斯克汽车集团租赁公司是一家非常成功的卡车租赁公司，1997年收益达到18亿美元。[14]1996年，潘斯克汽车集团租赁公司的管理者参与战略制定过程，感觉良好，认为他们能实现超过20%的增长目标。当文特听到这一数字时，他坐在那儿，盯着他们，说道：“我说过，‘这远远不够啊，各位。你们不应该给自身的增长目标定个百分比。你们的关注点错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了’。”此刻正确的增长率还没有出现，正确的增长率应该是你们尽可能取得的一切增长。

他们错误地定义了细分市场，关注他们在卡车租赁的直接竞争者而不是相关机会。“管理者一直提到‘瑞德公司’‘罗林斯公司’。”这些都是他们的直接竞争者，这引起文特的思考。

很快，文特重新定义了机会，从卡车租赁和车队租赁转到车队管理外包服务——接管其他公司全部车队的运营工作。“我一开始想到它是因为之前通用电气金融服务集团之所以涉足其他领域的原因在于外包，其他企业纷纷效仿在做这件事。所以我开始思考这样的问题‘总共有多少卡车？’我们从这个问题开始，然后我们意识到事实上我们、瑞德公司和罗林斯公司只控制了15%的卡车运营市场。”

突然之间，细分市场变成了“成为那些拥有并独立运营自身卡车车队的企业的财务总监和财政副总裁。我还说，‘设想一下，哪怕只是从这个市场里抢到10%的份额，那公司能够获得多少收入？’他们经过计算，发现收入是之前的两倍还多。”

这次调整让很多员工忧心忡忡。“他们不知道该做那些事。由于他们之前做得很出色。他们不禁想：我们做得很好，马上就要实现20%的增长了。现在他们却得知，如果他们只做某一小块市场，他们应该可以实现相当于现在两倍的增长。”尽管如此，文特和业务单元的管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理者们提出构想，并立即实施了他们的外包策略。而且在文特看来：变革的思维模式已经深入人心。此外，他还说：“我们一直在讨论，创建一所外包大学来传授通用电气金融服务集团的效率工具。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

投资创业

尽管通用电气金融服务集团有很多优点，但作为一家高度细分的企业也存在一个缺点。通常，没人有意愿或者有资源来发展那些不能立刻适用于现行制度的构想。这种“小企业”组织模式的不足已经被通用电气金融服务集团填补，它在通用电气金融服务集团范围内投资发展新业务。通用电气金融服务集团风投业务的负责人史蒂夫·史密斯（Steve Smith）说道，问题在于集群的领导人“在一个非常明确的市场内审视以扩大他们的附加值。很多时候，风投往往是他们的第二选择”。[15]最后，对于一家通常寻求快速投资回报、冲销损失的企业来说，通用电气金融服务集团的风险投资给予了其他公司都没有的耐心。

通用电气金融服务集团风险投资开启并孵化的一些业务项目，在现行的任何一个“集群”企业内都没有自然增长空间。其他的一些项目需要额外的附加技术或者新技术；还有一些业务，具有实现跨业务部门协同的潜力——在通用电气金融服务集团内部，或与通用电气其他业务和其他合作伙伴之间进行协同。

大多数情况下，企业目标是获得风险投资并入到集群中，或者在获利时卖出去。最近的投资组合中包括从工业化生产到软件、数码或者在线商务、通信基础设施以及“公用事业外包”（比如，出售及管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理远程测量系统）。据史密斯预估，到2000年，风投业务每年可能为通用电气金融服务集团带来5亿或10亿美元的净利润。

其中一些重要的风投业务在确保通用电气金融服务集团进入新兴产业方面做出很大贡献。没有哪项业务比全球性的电子商务影响重大。史密斯指出：它是正在改变的交易行为的结合体，去中介化——比如，技术、放松监管和全球化驱动了支付系统的大规模融合和整合。“现在是我们参与的好时机，”他说，“许多像我们一样享有全球性知名度的企业可以参与其中。”投资组合包括不断增长的关于支付系统和在线商务的一系列业务——其中没有任何一项业务能在通用电气金融服务集团现有的集群中得到发展。

有些业务最终可能会成为泡沫。这是通用电气金融服务集团创新中的必然——没有人能够知晓瞬息万变的市场何时把一个小的利基市场发展成一个巨大的细分市场，但是当机遇来临的时候，每个人都已经做好了准备。

在近几年的扩张浪潮中，增长是否失衡？当然，通用电气金融服务集团绝对不是诺基亚，坐以待毙。但是即便是最热门增长型企业的领导者也无法对自身的基础管理水平感到自满。在杰克·韦尔奇的倡导下，文特在1997年年底对企业的投资组合进行了考察，筛选非战略性业务，通用电气金融服务集团企业也向其他部门一样采纳通用六西格玛质量管理和培训计划。从1996年开始，这些努力得到良好回报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

——更好的顾客保有率、更少的失误以及在成本培训后，1997年节约的成本约为1.5亿美元。[16]

同时，世界充满着各种变革导向的机遇，这是通用电气金融服务集团领导者钟爱的，他们也将不遗余力地抓住机遇。其中就包括欧洲市场的解除管制以及私有化，公司已经在12个国家约80家金融企业购买或并购股权；在亚洲不景气的金融市场中进行并购。“技术条件允许的情况下，我们会竭尽全力去实现。”文特说。这也暗示通用电气金融服务集团会出现在下一轮机遇出现的任何地方。

一位领导者不仅要有清晰的构想，也必须在他与所有员工沟通互动的过程中强化这些想法。通用电气金融服务集团令人艳羡的收入增长和利润增长都反映了文特深信外部环境的变化孕育着机遇的信念以及向他人灌输这个信念的能力。在谈及强调他关于增长的可传授观点时，加里·文特鲜逢对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三部分　激发组织活力，协调一致，实现增长

第9章　企业基因及其改变途径

企业的发展是每个人的责任。

——加里·文特

通用电气金融服务集团首席执行官

拉姆·查兰刚刚结束一场在一家多元化制造企业的讲演便接到了该企业某分公司经理的紧急来电。这位经理精于成本削减，却没能实现其第1季度的销售目标，因而不知所措。虽然他在分公司内努力地呼吁将顾客放在第一位，并对销售预期表示乐观，实际销售情况却始终萎靡不振。拉姆·查兰答应前去见见他。当拉姆到达时，他发现除了那位部门经理之外，财务总监是唯一到场的高管人员。于是拉姆问：“你们的销售总监去哪儿了？”原来他们根本没想到邀请他来参会。这位经理十分尴尬，连忙打电话让销售总监来参会。

销售总监向我们汇报说，如果能召集所有一线销售人员召开动员大会，并让他们互相交换市场与竞争情报，也许能够取得一些进步。目前他计划在下季度初开始落实这项计划。那么为什么不现在就开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

呢？销售总监对此的回答是：因为这将花费25000美元，而经理早已缩减了第1季度的预算。

销售总监只知道接受现实。他没有去争取他认为必需的东西，而这恰恰反映了这家公司内部的运营模式。

这位经理陷入了沉思，一阵令人尴尬的沉默笼罩了会场。他本想借这场会议帮助自身实现销售目标，但现在看来已是希望渺茫。因为一种植根于企业基因中的“成本削减心态”正驱动着每个人，令他们过于关注短期的成本控制需求。

症状如此明显，然而这些受人尊敬的成功人士中却没有人看到！拉姆离开后想：那场动员大会也只不过是权宜之计，因为每个人依旧被陈旧的思维模式所束缚。如果不去改变企业的基因，现状将永远不会得到真正的改善。

6个月后，那位经理被撤职了。

我们遇到越来越多的企业领导者受困于削减成本的思维模式，他们认为要实现增长就必须彻底变革他们的组织。他们得到的“全局性建议”总是包括：开始变革流程、修改企业愿景、分组制定战略并对企业文化进行调整。他们知道的是：如果一切进展顺利，变革将花费数年的时间才能成型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但是他们仍旧不清楚的是：他们具体应该如何去做？所有这些努力最终会以怎样的形式促成一个更优秀的组织诞生？我们有充分的理由去相信：这些举措难以成效。因为它们缺少了一个最关键的因素：企业基因。企业基因驱动着企业愿景、战略与执行力的形成。变革若想成功，就必须去诊断、理解并重构企业的基因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

基因的起源

众所周知，某些在塑造企业行为方面最为强大的力量是无形的。所有试图去定义并理解“文化”的努力都无法绕过这些无形的因素——那些被形容为企业软性问题的基本假设、价值观、思维模式、历史、神话、语言以及其他类似的概念。这些因素往往在管理层几经迭代之后依旧得以延续，并且在决定企业成败方面发挥着重要的作用。在那些经受住时间的历练的企业中——如宝洁、英特尔、微软与通用电气等，这些因素可能会比战略、技术或产品更重要，也更加难被竞争对手所复制。然而，改变企业文化的举措却往往难以产生持久的改善。

企业基因的概念界定了文化的真正驱动力。这是我们长久以来逐步发展成型的一套理念。拉姆在20世纪80年代中期首次提出了这一概念，那时他正受邀为某家《财富》500强消费品企业做培训，那家企业的领导团队因缺乏决策力而几近瘫痪。通过研究整体形势，拉姆发现在这家公司里不做决定是一个普遍的现象。公司的首席执行官和许多他的直系下属都采取甩手不管的态度。高管们召开一次又一次会议，深入讨论每一个议题，表面上互相赞同，私下却心怀芥蒂。回到自身的办公桌前，他们会拒绝签署所有不符合自身意愿的提案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

拉姆意识到这家公司的问题正是过度分析导致了决策瘫痪，唯一的解决方案是带来真正懂得领导的新任领导者。他称他们为企业的新基因——那些可以改变整个组织行为的关键基因[1]。我们进而开始研究生物学中的基因，发现了越来越多企业组织与生物组织之间存在的相似性，其中有一些相似性确实令人觉得不可思议。随着研究的深入，我们愈发肯定基因的概念能够精确描述企业组织的运作机制。我们意识到，人们试图改变企业文化的努力是徒劳的，因为企业文化事实上是由企业基因所决定的。

正如我们在第1章中所阐述的，生物学家与行为科学家就先天后天哪个更重要争论已久。我们认为，对企业组织而言不存在该争论。任何改变企业文化的努力都是后天的干预。我们密歇根大学商学院的同事安德鲁·麦吉尔（Andrew R.McGill）观察发现，企业基因属于先天——并且是更加强大的决定因素。企业基因在最基本的层面上塑造了企业文化，因为它决定了个体如何做出决策，如何进行合作。

那么，基因的力量的自然起源在于何处呢？只要你清楚自身在寻找什么，答案便显而易见。它应该不是由某人借助类似CAD/CAM软件的工具设计而成，但也并非凭空产生。基因的力量是由企业的领导层逐渐缔造的。

在生物组织中，基因生成了决定结构、组织与成长的RNA分子。在诸如企业的社会组织中，则由领导者扮演着基因的角色。他们所传递

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的信号将渗透到整个组织中，他们的思维模式、决策方式和行为风格决定了组织内其他所有人的行为模式。当他们在组织中留下他们的印记时，这些标志与提示最终便成为组织的基因。

基因体现了领导者的构想（或构想的缺失），他们所信奉的价值观，他们缔造（或未能缔造）的情感能量以及面对艰难的抉择时所展示（或未能展示）出的那份魄力。他们看待世界、付出行动的方式将以数千种或有形或无形的方式转化为其他所有人的行为方式。领导者缔造的基因左右着企业所有的交易与互动，决定着所有人的思想和举动。它决定了人们的选择与行动：如何设定方针，如何对构想做出抉择；它决定了人们如何相互沟通、如何相处；它决定了谁会得到奖励与晋升（有时也决定谁会被解雇），决定了引进谁加入企业。

变革努力的失败往往可归咎于变革的缔造者未能理解企业基因的影响之深远。让我们重温加里·文特的话：没有公司能将所有选择进行集中决策。每一天，在组织的每一层级，人们都在做出决策。这些成百上千的决策的总和——这些决策决定了什么？如何做出？由谁做出？何时做出？——最终决定了企业是持续发展，维持现状，还是步入衰亡。

增长基因的最基本的组成部分是领导者对于增长所持有的可传授观点。它包括能够驱动、支持均衡增长的各种商业构想，领导者激励人们追求增长的能力以及领导者做出艰难抉择时的勇气和魄力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本书中讲述的每个关于增长的故事都源于有意愿与能力去改变他们的组织原有基因的领导者。

在这里，需要理解3个关键点。

（1）增长型企业之所以增长，是因为它们拥有增长基因。

（2）企业的领导层决定了企业的基因。

（3）为建立增长型企业，领带者必须通过他们对于均衡增长的可传授观点来改变企业的基因。均衡增长是一种盈利性且具有资本效益的增长。领导者必须在组织的每个层级培养新的领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

决策与社交结构

与文化不同，基因的要素可以被准确地描述、量化、比较——并有针对性地进行重新设计。组织的基因拥有两个不可分割组成部分。其中一个我们称之为决策结构，另一个则是社交结构。

组织的决策结构是一套分析框架，包含做出何种决策，如何做出决策；筛选出何种信息及选择哪些常用的分析工具；如何对信息进行结构化讨论以及对哪种判断给予最优先级等信息。

正如每个基因都有其独特的遗传架构以产生特定的蛋白质，每个领导者也有自身独有的决策结构。任何两个领导者都不会有相同的思维模式，他们不会在相同的序列中搜寻相同的数据，又根据相同的逻辑重组这些数据，或给予这些数据相同的权重。任意两个领导者也不会以相同的方式看待外部世界并于混乱与矛盾之中寻找机遇。每个领导者都有自身与生俱来的方法去质询、接收、筛选并重组数据。

这便是为什么两个领导者即使面对同样的数据也会给出大相径庭的结论，或是设定相距甚远的目标。比如说，IBM公司的首席执行官约翰·埃克斯曾想将公司拆分为多个实体。然而当郭士纳接任他的职位时，IBM公司依旧是那家IBM，郭士纳获得的也是同样的信息，却决定不去拆分IBM。由此可见，他的决策结构与埃克斯的完全不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

强势的新任领导者的决策结构并不需要很长时间便能改变组织的思维方式。聪明的人们知道自身该做什么才能在组织中生存。当新的领导者询问他们并就他们提供的信息与他们进行辩论的时候，这些人能够很快察觉出新任领导者的好恶。他们会去了解领导者所期待的信息呈现方式、频度与目的。于是他们逐渐形成一套类似的信息筛选模式。面对与从前相同的数据，他们会依照新任领导者的方法对它们进行重组与权衡，并从中发现新的洞见。他们会去关注从与从前不同的渠道中获取的不同数据。在一次次的评估与会议中，他们也会学会准备回答不同种类的问题。组织的决策结构正是因此发生了变化。

社交结构比决策结构更加难以界定，却同样强大——也许比决策结构更为强大。任何企业都是社会组织——社交在这里被定义为两个或以上的个人在一起工作，若无社交互动则不存在企业的互动。社交结构是人们彼此之间的回应所产生的产物：他们如何互相倾听，互相支持，互相尊重；他们如何管理并化解冲突。社交结构包含了人们通过工作生活中的对话与决策发展而来的各类社会关系——人们建立起某些关系，又损害了某些关系乃至破坏掉某些关系。

就企业组织来说，社交结构包括权力与信息所流经的非正式网络。这些影子组织有时被称为“新兴组织”。在运转快速、等级制度较弱的企业中，工作往往是在这些影子组织内完成的（参见图9-1与图9-2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

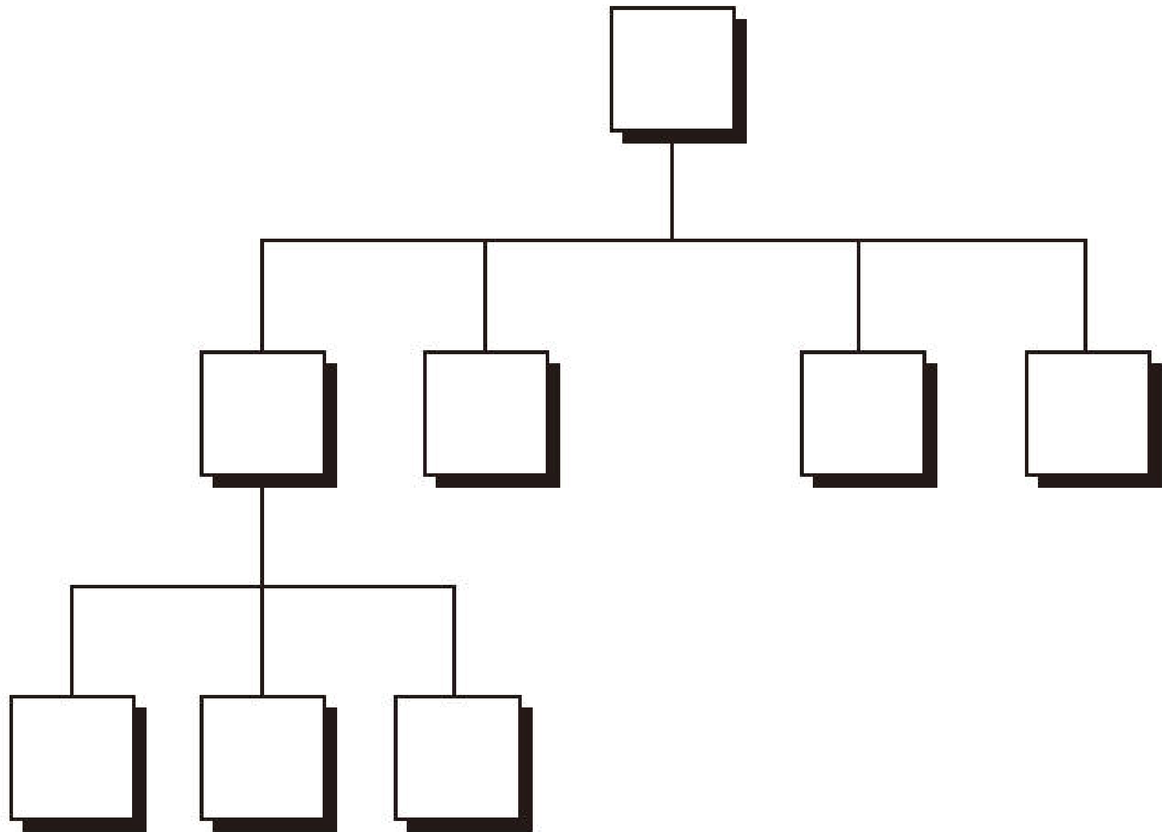


图9-1　XYZ公司组织架构图。组织结构图只能够显示表面上的汇报关系，难以体现出企业真正的运行结构。而社交结构图能够揭露隐藏在组织背后的真正架构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

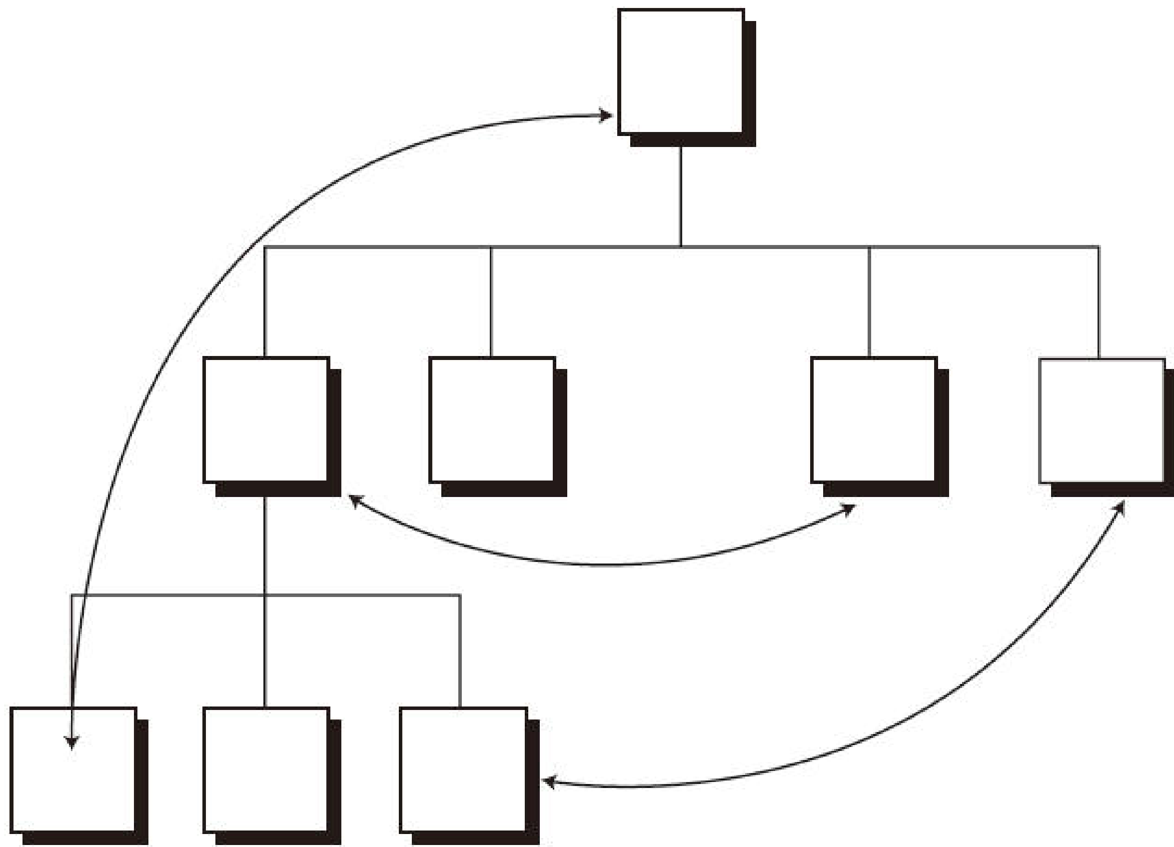


图9-2 XYZ企业的社交结构图。图中的线条代表着信息、影响力与权力的流动；友谊与交情，非正式的关系与不成文的默契。这些因素将在很大程度影响最终谁的构想会得到重视

社交结构对决策结果有着绝对的影响。通过观察会议这个构成企业存在的最基本的单位，推测出在会议前后所发生的种种，我们便能轻而易举地看出这一点。

会议的决策结构包含了会议所处理、解决、推迟的各项目和会议对话的内容与组织。会议中的社交结构则引导着会议对话如何进行，结论如何得出；对话是否坦诚，让步与妥协的程度，承担风险的回报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

与惩罚以及促使（或阻碍）构想形成的机制。每个参加过会议的人都知道，这些因素将会对决策的质量与适用性产生巨大的影响。

举一个典型的年度战略检讨会作为例子。想必你一定也参加过类似会议。你花费数周的时间进行准备。你的员工们收集了所有数据并进行了彻底的分析。你设定的目标切实可行——每个人都能轻松实现。你的上司已经审核过你的计划，确保其不会妨碍自身目标的实现。也许他还事先教过你哪些话是CEO想听到的——哪些话是他不想听到的。你很聪明：你会避开所有与后者相关的话题，无论它们对于你多么重要。你懂得为了事业而明哲保身。

在演练了29次之后，你终于等到了向大家展示成果的时候。你站在讲台后开始了你的演讲。20位关键人物围坐在会议室内，他们用一只眼睛打量着你，而另一只眼睛则忙着观察着CEO的一举一动以决定是否提问。有时候CEO自己提出了问题，你暗地里感到欣喜——因为你已经为所有他可能提出的问题准备好了周全的回答。当你每一次顺利回答了CEO的提问时，你的上司都会向你眨眨眼睛并露出微笑——你没让他丢脸。讲演终于结束，你走出会议室，感到全身无比轻松。在走廊里，人们告诉你：你是本场会议的赢家。

但是你是否也同时感到空虚？你所付出的时间不会带来任何回报：没有真正的对话，没有激发创新的构想交流。与会的各位大人物没有为企业创造任何价值，他们忙于“互通有无”——别问我刁钻的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问题，我也保证不让你难堪。你的讲演将作为战略规划方案的一部分，在未来的12个月里被搁置在每个人的书架上积灰。反正战略总与现实脱节，何乐而不为呢？

杰克·韦尔奇对通用电气公司进行的基因重组也是从会议出发。他制定新的规矩：所有演讲都须脱稿且不经演练，而必须以实事求是为原则，进行开诚布公而不受限制的对话。参会者要亲力亲为，与问题死磕到底，并从多个角度考虑商业问题。会议不是为了控制成本，而是为了激发构想。

韦尔奇事实上正是在重整通用电气的社交结构。他的新政策在组织内引发了强烈的不满。然而这项新政为组织内所有的对话树立了新的范式，并最终在通用电气的转型中发挥了重大的作用。

社交结构影响着企业内所有的决策机制。从专项工作组到定期业务审查，社交结构的很大一部分力量正是来自于这种互动的日积月累。让我们以一次小型小组讨论为例，假设企业的社交结构使得会议中无法产生坦率而诚实的对话，若有人提出了一个可能为企业带来新收入来源的前卫构想，而另一个人（不一定是他们的上司，但手握巨大的权力）却对此开了个别有用意的玩笑，这可能就会终结所有激发创意的对话了（“糟了！艾德不喜欢这个点子！”）。小组成员的热情将因此被浇灭，人们开始重新寻找新的构想。永远没有人会知道，该构想是否真的能为企业带来新的巨额收入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当你开始寻找企业的基因时便会发现它无处不在。基因所传递的信号不仅塑造着人们有意识的决策过程，还塑造了人们潜意识中的基本假设。正是这些基本假设无时无刻不在驱使着人们——它们甚至影响着人们对于每天早晨之所以来到办公室上班的理由的认识。

每个人都会总结出最适合自身的经验法则。我们从所有的信息中筛选出我们所需的。在所有信息中，我们更加关注其中的某些信息——我们难以解释我们的选择，只能将其视为单纯的判断。我们很少会意识到我们对信息有所筛选，有所侧重。我们只是简单地知道有些信息更加重要，而我们应当专注于更重要的信息。我们还知道凡事都不能越界。这是一个从企业基因中诞生并延续下去的自我强化的过程。

就比方说，你的上司就像我们在本章开篇所说的那位子公司经理。在面临任何新局面时，他自身的想法与价值观驱使着他去寻找成本最低的解决方案。你会慢慢变得跟他一样了，难道不是吗？他对信息的筛选方式也变成了你对信息的筛选方式，成为你的本能。你不再去思考究竟什么才是当务之急，你的下属——以及他们的下属也变得同样如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

运作机制

我们将决策结构与社交结构在企业的决策系统与流程中合二为一的产物称为运作机制。运作机制才是价值体现之处。

• 无论其性质是正式还是非正式，永久性还是暂时性，任何需要在两个或两个以上个体判断中进行权衡的大型决策都需要通过运作机制做出。

• 运作机制是加速推动基因融入组织深处的主要工具。运作机制起到了培训、指导、反馈系统的作用，持续塑造并强化着领导者的可传授观点。

在几乎所有企业里，核心运作机制包括制定战略，审核并批准经营计划与预算，甄选并培养人才。其他的运作机制包括从例行会议到日常的工作关系，从固定程序到短期工作组。董事会的执行委员会如果有能力对CEO施加影响则也会成为运作机制之一。加里•文特在通用金融（见第8章）的运作机制包括从每周一的初步投资委员会晨会与“梦想研讨会”到其注重利润的企业氛围及企业结构本身。

但通用电气能源系统公司的鲍勃•纳德里（见第4章）却通过向组织各层级的人才（包括最接近顾客的一线员工）传授自外向内审视组织的艺术，并邀请他们参加年度战略评审会议，改变了这一关键的运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作机制。在花旗集团的企业银行业务单元（见第5章），运作机制首先以高级特设工作组组员所制定的全球关系战略的形式体现。随后的运作机制包括将组织从按地理位置划分改为按服务行业划分的结构重组；为衡量是否成功赢得目标客户设计的客户收入单元指标以及令事业部领导者更好地帮助员工理解全新经营方式的本质所开发出的S形图表。

最为强大的运作机制能够反复强化变革的讯息。它们并不一定巨大或复杂——但一定无所不在。比方说，花旗银行全球关系银行部用来在一段时间内追踪银行所获得的顾客支出份额的S形图表就是其中一个典型的代表。“S形图表包含两个要素：管理流程与变革流程。”高级副总裁埃德·霍姆斯说道，“变革的过程就是反复传达某个讯息。要取得成功，企业不仅需要对目标有信心，还得令组织上下都开始使用同一种语言，谈论同一类事物。”[3]

有些最强大的运作机制以首席执行官为中心。在通用电气，杰克·韦尔奇每年都与每个部门举行为期一整天的会晤。人们将其称为“会议C”（Session C）。在会议上，相关部门的人员会向他展示组织的发展方向与理由。他们谈论外部环境的变化，毫无顾虑地讨论人事问题。韦尔奇在这些会议中所表现出来的个人风格（他所提出的问题，所要求的对话的质量）影响了组织内许多人的行为。从人们在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会议上提出的议题，到他们随后在自身部门内所发起的对话等方方面面都受到了韦尔奇的感染。

在“会议C”结束后又会发生哪些事情呢？组织上下都沸腾起来了。人们迫切想要去了解新的构想，都在积极筹备自身部门的“会议C”，想要提前将新的最佳做法纳入考虑。CEO自身也会在下一轮“会议C”中引入上一轮“会议C”所总结的最佳做法。

这就是杰克·韦尔奇成功管理12家处于不同行业的子公司的秘诀——在所有子公司中都植入相同的决策与社交结构。这也是《财富》杂志称他为“最佳社交结构设计师”的原因。[4]

联合信号公司的首席执行官拉里·博西迪凭一己之力引发变革所依赖的运作机制包括他每个季度为期两天的对人事、战略规划以及运营与预算议题进行的评审会议——再加上他会议之后发出的跟进信函（见第10章）。博西迪指出，所有企业都有类似的活动，但大多数没能充分利用它们。博西迪说：“关键在于开展这些活动的力度与回报有多高。”[5]博西迪开展这些活动的力度是毋庸置疑的。他不仅借助评审会进行规划，还在会上训练人们的商业思维。他直率坦诚、无所顾虑的个人风格推动了对话的进行。这样的教导远比任何非正式途径能够更迅速、更深远地将讯息传遍整个企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们有时会在讲演中播放的一段小视频能够强烈地体现出这一点。这段视频是在一次联合信号公司的计划评审会上摄制的。在视频里，博西迪正就一个3亿美元的投资提案与CFO、提交该提案的重要业务部门的经理进行着一轮振奋人心又富有建设性的对话。

部门经理已对所有的数据、外部环境和竞争趋势做了充足的功课。而博西迪则问了这位经理一个常识性的问题：“谁会从你客户的店里购买这个产品？”问题虽然简单，但却只有像博西迪这样高水准的领导者才会这么问。经理的回答干脆而迅速：“采购。”但是博西迪又问：“是谁决定了产品的设计细节？又是谁对此负有责任？”这一次，经理的回答显得不那么干脆迅速了：“工程师们。”

人们都在暗暗揣测博西迪的最后一个问题，会场安静得可以听见一根针掉落的声音。“对于你的业务部门来说这是笔巨额投资。”博西迪说，“你亲自跟工程师们讨论过谁会去购买吗？”那位经理迟疑了一会儿，给出了一个不那么令人满意的答案：“没有。”

那项提案最终被否决了，而博西迪的决策与社交结构通过会议上的对话深深印在了所有与会者的脑海里。

运作机制的有效性取决于对话的内容、频率与结果——所提供的数据的质量与结构，哪些是重点？哪些是应关注的问题？信息是如何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

汇总的？社交结构是如何在团队内发挥作用的？贯彻的持久度也同样重要，这将影响后续对话的质量，进而影响整个组织的社交结构。

萨姆·沃尔顿为沃尔玛缔造的管理体系为我们提供了一个清晰的例证：单独的运作机制是如何连接并推动企业的决策结构与社交结构的发展的。沃尔顿的目标是令自身商品的定价远低于当地的关键竞争对手。他的秘密武器是周转速度（见第3章）——比竞争对手更快速地周转库存。为了使周转速度达标（同时也必须保证顾客满意度），他实质上是将一位小店店主的智慧与对顾客与市场的把握进行了制度化。

各门店需要有补货内容的自主决定权以满足当地的特别需求并实现更具竞争力的定价。每周，沃尔玛的管理层都会收到各门店关于顾客和竞争对手的详细而全面的反馈报告。这样一来，沃尔玛便能从全国的层面上把握关于趋势、产品组合、定价以及竞争行为的变化，以及哪些商品销路好，哪些商品销路差。

沃尔顿的运作机制到目前为止已取得了奇迹般的效果（并且是约翰·特拉尼引入通用医疗的快速市场情报运作机制的基础——见第7章）。如哈佛商学院的一则案例中所说，在每个周一的早晨，沃尔玛所有的区域经理都将搭乘私人飞机飞往自身所管辖的地区，前去探访自身以及竞争对手的门店。他们在竞争对手的门店对商品进行取样，将样品带回当地的沃尔玛，并在当地沃尔玛门店经理的面前比较这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商品。周三的晚上，他们回到位于阿肯色州本顿维尔的总部。在周四的清晨，他们与沃尔玛的高级领导者们（沃尔顿本人和董事会副主席一定会到场）、宣传、物流人员以及做出采购决策的商品类目经理会面。

在接下来的4个小时，来自各个层级的人员会展开快速而激烈的对话，共同讨论在市场中发现的变化。对于任何问题，人们会立即采取行动。红色的毛衣供不应求？会有专人跟踪实际情况并联系供应商，而供应商们也知道自身该如何做才能保住与沃尔玛的业务往来。其结果是：10万件红色毛衣将会在下周二运输至全美的沃尔玛门店。从区域经理最初发现缺货到问题解决仅仅过去不到一周的时间。[7]

上述的运作机制是由自外向内的视角驱动，为沃尔玛赢得了显著的竞争优势。它缔造了沃尔玛卓越的灵活性与适应力，帮助提高了周转速度，同时也因降低了商品降价的需求而提高了利润率。

上述的运作机制强化并延续了企业的决策结构和社交结构。决策结构令组织上下所有管理人员每周都能获知全国的整体现状，并使当场做出关键决策成为可能。而决策结构得以运作得益于那些每周会议的社交结构。为什么？因为社交结构即团队协作。当所有的管理者同时面对同样的市场与竞争现状时，他们会分享自身的观察结果，化解冲突。信息在组织底层与顶层之间自由流动，不加保留，没有顾虑。我们称之为“零层信息流”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

随着人们每周定期地、反复地练习收集与分享信息的能力，对话的质量与深度也得到了进一步的提高。这些对话变得更加简明扼要、更加富有建设性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

增长与基因

在企业基因的影响下，我们所访问的那些貌似无法取得增长的企业之间有着巨大的相似性。它们的对话基本上属内向型，总围绕着降低库存、费用分配与转移定价等话题。人们把重点放在可控的事物上。

它们的社交结构类似于上文所描写的典型的年度评审会议。没有人愿意冒险，新构想被视为“异见”——会损害个人的职业发展。人们如此评价提出新构想的人（以下为我们所访问的企业某业务部门领导者的原话）：“他嘴上说得头头是道，但是没有考虑到我们没有足够的资金和时间去支持”以及（说这话时他嘴角上浮）“他真的很乐观”。难怪所有心怀构想的人们都离开了这家企业。

在这样的社交结构下，人们倾向于（在惶恐中）等待号令。当格伦·海纳（Glen Hiner）在1992年作为CEO接手了欧文斯科宁（Owens-Corning）时，公司在过去10年中将大部分时间花在偿还之前为了抵御恶意并购所累积的负债。海纳认识到这家企业的基因是典型的“吝啬鬼”型，谨小慎微的心态渗透进了整个组织。

而给他印象最深的是销售团队，他回忆道：“我告诉我们的销售人员，我从没见过销售人员会因赢得订单而被开除。可是还是有人连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接订单都扭扭捏捏的！为什么？因为他们不确定……他们有太多的权衡要做：他们要跟市场部的人进行确认，还要跟那个管生产的家伙打声招呼。”

“我的意思是，我认为销售人员必须得有冲劲且十分自信，而我们的销售人员没有自信。你能想象身为销售人员却不自信吗？这实在是个糟糕的局面。”[8]

在增长型企业，决策结构引导人们自外向内地进行思考。企业与外部世界联系广泛，讨论几乎总是围绕着外部信息——关于需求与变化、市场现状与市场趋势的信息。决策结构旨在通过跨职能团队和专项工作组等形式促使信息和构想进行自由快速的流动。

社交结构令每个人都感觉到自身有潜力去创造出某种增长的机遇。各层级的人们都明白增长是企业战略至关重要的一部分。他们不断提出有关新的市场、新的技术、新的增长机遇的问题。从新包装到相邻细分的新产品与新服务，他们想方设法提升企业在业内的领导力。他们专注于发展方向，而非其目前的位置。他们的对话反映出创新与观点的多样性。他们充满积极的正能量。

组织上下的人们都在互相交流，培训他人或接受培训，并创造出各种运营模式以发展出机遇。他们被培养为领导者，同时也以领导者的身份培养他人。人们不但认可新构想与头脑风暴，而且积极创造出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

培育它们的土壤。无论人们是以一对一的形式还是以小组的形式工作，他们都乐于与其他人分享信息。

在增长型企业，增长是始终萦绕在每个人心头的主题。思考增长是日常生活的一部分。举例来说，如果你坐在通用电气金融服务集团的餐厅里，你会听到人们在谈论增长。首席执行官加里·文特说：“我们的财务人员要求你设法实现增长。”[9]可见增长是内化于企业的基因之中的。

财务人员要求你实现增长？没错，而且不只在通用电气金融服务集团是这样。数年前，我们在澳大利亚出席了可口可乐公司的一次持续两个小时的预算会议，目睹了可口可乐的高层之间发生的如下对话：市场营销负责人主动提议“我们可以削减200万美元的广告预算”，而财务总监对此的回答是“绝对不可能！品牌建设是我们提升收入的关键，我们应该在其他方面寻找解决方案”。对于这位财务人员而言，成本上的考量绝不应以牺牲品牌建设为前提。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你的企业是否拥有对的领导力基因

关于领导力是一种与生俱来的天赋还是可以通过学习掌握的技能的争论依旧没有答案，但是我们认为真正出色的增长型领导者拥有的关键素质是一种内在的能力。创造力，即一种去扩张现有的市场边界，提出更加优越的价值主张以及总能产生新构想与新洞见的能力，这是独一无二的。以我们的经验来看，无论何种类型的机构，如果其高层领导者缺乏创造力，那么保持长期的均衡增长是几乎不可能的。

一个人固有的创造力可能并没有在他事业的初期被开发出来，但是一旦当他学会自外向内审视企业之后，这些素质便将得到发展。然而，若这种能力一开始就不是他思维结构的一部分的话，那他一定不会是一名称职的领导者。很少有人会像英特尔的CEO安迪·格鲁夫那样反思自身：如果我被替换，那么新上台的CEO将会做些什么？想象着自身永远离开了这间办公室，接着再以全新的身份踏入这间办公室，他彻底颠覆了自身的观念。而这便是所谓的“可移植的CEO”越来越受美国企业欢迎的原因之一。这些企业会选择从一家截然不同的公司，乃至从一个截然不同的行业中邀请外部人才进入公司以领导组织的变革转型。

实现盈利性增长的企业的领导者和那些满足于现状的领导者有着完全不同的思维架构。他们是现实主义者——他们以实事求是的眼光

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

看待世界，而不会固执地认为世界还是曾经的样子，或是他们所希望的样子。他们不断挑战现状，并寻找新的机遇与方式去改善现状。他们有着积极的态度——和灵活的思维。

他们既是出色的企业领导者，也是出色的人才领导者。他们理解商业的根本和盈利性增长背后的逻辑；他们还知道如何发掘人才、培养领导者、创造鼓励合作的组织。他们在用心设计企业的社交结构。

他们意识到必须改变目前这些经过了数年甚至数十年形成的心态与方法，因此他们迫切希望开发出各种能够强化新的价值观、新的目标与回报、新的思维方式、新的信息交换方式与新的激发构想的方式的运作机制。他们努力形成可传授观点；他们懂得指导与倾听；他们为组织各层级培养领导者；他们邀请来自外部的新的领导者（新的基因）作为决策结构与社交结构的楷模进入组织，加速变革的发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

加里·文特的可传授观点

通用电气金融服务集团的加里·文特具备必需的构想、价值观、热情与魄力，担任CEO数年的他仍不忘记抓住每个机会强化他所传授给员工的观点。

“如同你的业务或生活中的任何事情一样，增长取决于你为之投入了多少努力。确保增长是你每周工作的重要部分。我们深知你任务繁重：汇报、会议、讲演……但是你知道吗？增长才是你工作的重中之重。你得坐下来问自己，‘我必须腾出百分之多少的时间用来思考增长’。”

“至少给思考业务发展留出与你业务范围内其他工作同等的时间、思考、关注、资源承诺、力度与领导力。同时也预留一些时间用来‘仰望星空’——创新、试验、幻想。据传托马斯·爱迪生曾经说过，‘若本身没有梦想，又谈何实现梦想？’你完全可以在一次长达8小时的越洋飞行的旅途中，花上1分钟思考一下其他的可能性。”

文特以身作则。他每周都会预留出一个早晨，不做其他任何事，只是思考增长。他总是会问他的人员这些问题：

·在当前发生的变革中，哪一个最为重要，能够影响企业的未来？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

•向你的销售人员了解，你们最强大的竞争对手将会采取何种行动？

•在接下来的5年内，科技将会影响几乎我们所有的行为。你能想到的最为新奇的科技是什么？

•我们现在的哪些行为是在浪费时间？

•在5年内你会需要何种人才？你将在何处找到他们，如何培训他们？

这些问题并非单纯的管理词汇，文特期待得到实质性的答案。各部门给出的回答的质量（以及他们履行自身承诺的质量）决定了奖励的对象与金额。

文特用清晰的语言反复传达了自身的观点：“业务发展是你或任何组织所能做的最令人兴奋的事情。”通用电气金融服务集团的每名员工对此都了然于心。

领导者应不断传达价值观、目标和关于变革的信息。正如联合信号航空航天事业部的丹•伯纳姆指出的那样：他们必须“不厌其烦地重复”，因为组织内的许多人会抵触变革或者就是不肯相信他们所听到的。很少有人比杰克•韦尔奇更擅长改变人的想法——但即使是今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

天，当一批管理者听完他的讲演后，可能也只有一半的人能把握到他的观点。

增长型领导者在传达信息的同时也在行动——缔造并领导运作机制以吸收强化构想、价值观与目标，并在各层级上培养领导者。为了实现组织的转型，联合信号公司的领导者在企业内打造了家庭的价值观，指导且在企业内推行全面质量管理的理念，令各业务单元的领导者对损益负责，建立起跨职能的专项工作组与团队并重新设计了激励制度。

他们在做每一位称职的变革领导者都在做的事：双线进攻，即同时改变企业的决策结构与社交结构。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

艾克哈德·法伊弗是如何（两次）重组了康柏公司的基因

我们在第6章中看到艾克哈德·法伊弗是如何将康柏公司从一家在利基市场中挣扎的公司转型为在个人电脑市场上最具进攻性的市场参与者。这次转型的一个关键部分便是广泛而有规范的团队协作，这也是法伊弗缔造的基因的一部分。同他的战略一样，这套基因在康柏公司迅速成长的过程中被湮没。然而在那之前，正是这套基因令法伊弗的战略得以实施。法伊弗在1997年解释了其背后的逻辑。

法伊弗在上任后曾亲自将这套基因总结为“一种心态、一种成功的模式，而正是这种模式成功使得康柏走出往日的阴霾”。他说：“行业无时无刻不在变化，你的竞争对手也无时无刻不在变化，所以你必须研究我们所有的发现，并不断地应用它们。必须形成一种思维方式，时刻对目前的做法提出挑战。它是一种无时无刻不在反思的过程。”[10]

企业基因在很大程度上是领导者本人的映射。《财富》杂志写道：“把法伊弗视为康柏化身的说法较为另类，却不无道理。法伊弗是个能力优秀、要求严格又有点平淡无奇的工作狂。在康柏千篇一律

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的办公楼间待上几天，你便会感到整个康柏都是以他为原型而建立的。”[11]

法伊弗刨根问底的性格也广为人知，而其他领导者在模仿他的对话风格的同时也重塑了企业的决策结构。技术研发部前高级副总裁鲍伯·斯特恩斯（Bob Stearns）这样说道：“康柏公司的企业文化如同一架永远在运转的质询机器，而艾克哈德就是其中最大的质询者。他永不知足，逼着你就某事深入挖掘到底。他想要绝对彻底的回答——也想要非常迅速的回答。”（“如果你不知道答案，”斯特恩斯补充道，“你应该说，‘我不知道，但我会去弄清楚的’。你永远别想在艾克哈德面前蒙混过关。”）[12]

自法伊弗接任CEO一职起，企业基因的重组工作就已经启动。9个月之前，法伊弗确认将从欧洲调来美国担任首席执行官一职，这段时间给了他以冷静客观的眼光审视现状的机会。正如他自己所说：“我在某种程度上是康柏公司的一分子，但是并没有参与到实际的管理中去，因此我能以全新的目光审视企业的现状。我感到我明白问题出在哪里了。”

被任命为CEO后，法伊弗并没有坐下来告诉人们究竟哪里出了问题，而是在精心组建一支管理团队后，询问并探究：竞争发生了什么变化？行业在如何变化？我们目前执行的战略是否恰当？是否需要对其做大幅调整？或者我们是否真的需要调整战略的重点呢？震惊于公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司突如其来的衰落，管理团队的回应相当积极。“他们愿意接受几乎所有明智且可信的提议，”法伊弗说，“那些我视为‘旧存货’的经理们（我们称之为‘原有的基因’）基本全都离职，这使得管理层更能以全新的思维去思考。”

他们花了整整两周来决定企业的新方向，除了为企业制定了新的战略方针，还从根本上重建了企业的社交结构。流程本身已给出清晰的讯息：质疑一切。设定弹性目标，迅速果断地采取行动。

法伊弗也缔造了新的决策结构。作为扁平化组织的信奉者——“并非因为这是个时髦的概念，而是因为这样的组织距离市场更近”，法伊弗将相当一部分权力下放给管理团队。他赋予4个新的产品部门的领导者以全部权力，允许他们以世界市场为对象制造产品。他还要求他们承担起自身部门的损益责任——法伊弗在接手康柏时曾惊讶于企业内损益责任的缺失。据他回忆，这项决议在最初遭遇到了一些抵触。“他们的理由是‘收集处理数据进行分析实在是费时费力，我们没有多余的时间去做这些’。不过我的回答很坚定‘这项决议没有商量的余地’。”

康柏公司的基因究竟在多大程度上影响了组织的发展？也许看清其运作方式最明智的方法是去观察企业与市场相接触的关键点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在1997年进行重组之际离开的康柏服务器与网络系统部门前负责人加里·史提麦（Gary Stimac）将自身的领导风格描述为注重确定任务优先级。他所强调的优先任务之一是参与到有关新产品研发中去。从工程师到销售人员的每个人都必须互相之间以及与顾客之间保持沟通。“基本上我要求所有直接向我汇报的人员至少要把25%的时间花在顾客身上，去与那些真正使用我们的设备的人们交流。”他说，“当确定了要去开发某件产品时，我们会开展互动讨论，讨论内容不仅包括产品是什么，还包括如何开展营销——产品的特征是什么？如何分销？如何提供销售支持？如何提供服务？你会为产品本身设计哪些独特的价值主张？”

“这是一种围绕着软硬件工程师、市场营销人员和技术人员三方的动态交互。你开发出了产品，但是不能忘记时刻去挑战它；你得关注竞争对手的举措并分析顾客需求，比如说推测出顾客在接下来18个月内可能出现的需求。”[13]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

康柏公司的运作机制

康柏公司各层级的领导者总是在尝试预测变革的原因之一便是法伊弗所提倡的“时刻进行质疑的过程”已经成为企业基因的一部分，已经嵌入到决策结构与社交结构的关键运作机制之中了。

年度创新论坛是一项运作机制。这是一场为期3天的集会，届时数千位高管将与他们主要的客户与战略伙伴进行交流。而另一套运作机制则是联合评估（JDR）。这是一场行动导向的季度会议，世界各地分部经理汇聚一堂进行战略规划。目标是为了获得“每一个必须做出贡献或希望做出贡献的人们”的声音。

法伊弗将自身的领导角色描述为：“首先，去倾听；将问题摆上台面；最后，引导讨论走向结论。要么就我们如何做出改变做出决策，要么至少就接下来的行动计划以及谁将对此负责达成共识。”他又补充道，“各业务单元经理都应掌握最高级别的权力，肩负最高级别的责任，从而在各自的领域内采取行动。”

即使对于变革导向的企业来说，改变既定的思维方式也是艰难的挑战。法伊弗回忆起他的首次JDR说：“那不是场令人满意的会议。与会者中负责常规业务人员太多，人们都乐呵呵的，没有把真正的问题摆上台面。”在第二次或第三次会议召开之后，这套运作机制终于进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

入了正轨。法伊弗以其标志性的、无休无止的质疑推动会议过程。“每到新的一轮会议，我们会就下一个主要战略里程碑是什么达成共识。我们的考虑包括：所有人都在真正关注它们吗？它们是否正确？企业是否朝着预定的方向前进？我们是否在解决关键问题？当每个人回到自身工作岗位时，是否有落实会议上的决议？”

与JDR互为补充的是企业战略小组（BST）。企业战略小组包含大部分高层管理团队成员，并且根据需要召开会议。法伊弗将其称为“企业发展的日常形式”。企业战略小组的重要职责之一是时刻跟进那些超越单个部门的管辖范畴，但是对公司整体而言具有重要性的项目。比方说，在互联网刚刚问世的时候，法伊弗让企业战略小组的组长鲍伯·斯特恩斯负责担负起发展互联网相关业务的责任。法伊弗说：“他开始研究互联网，邀请各个事业部的经理与企业内其他的人员开会。在会议上他们会讨论：目前的发展方向是什么？基本原则是什么？后来，随着我们的关系越来越紧密，他开始负责在企业发展的层面上提出初步建议，或是确保企业正在向已确立的业务目标稳步行进。”

1996年，法伊弗再次彻底改造了康柏公司，将其业务范围从个人电脑市场扩张至几乎所有的电脑产品与服务。他在全公司启动了我们在第6章中所描述的被称为“跨界”的大规模、高强度的流程。来自整个组织的各个团队重新思考，重新设计了公司的整个管理结构与流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

程，并在8周后向企业的高层管理者汇报了成果。各团队经过数日的沟通，对提案进行了辩论、完善与抉择。

跨界本身也是一种运作机制。与一般的战略规划行为不同，它通过改变思维模式而改变了企业基因。法伊弗对此评论道：“跨界要求我们时刻进行现状核实：我们当下的行动能否取得预期结果？是否存在需要修改之处？修改的内容是什么？如何为下一个大举措做好准备？当你意识到这些问题的时候，你的整个思维模式已经发生了转变。”

通过跨界机制，企业最终被重组为4个业务部门：企业系统（包括服务器与工作站）；桌面与便携式设备；消费性个人电脑以及通信产品（包括网络硬件与软件）。与此同时，管理层也发生了变动：数位在职时间很长的高管离开了康柏，而数位外部人才被引入组织担负高管职责——包括首席财务官厄尔·梅森，他来自于内陆钢铁公司。

这些人事调动引发了外界对于康柏公司是否陷入困境的猜测。事实上，这些变动是在对企业基因进行必要的重组。扩张业务范围至企业用户的所有信息技术需求要求康柏公司对其决策结构进行进一步的改造。在矩阵式组织中，也需要进一步、更广泛地落实责任分配。反过来，这也要求领导者调整自身的决策结构，以适应在这类组织中所必需的合作与交流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

实际上，法伊弗以“客户-服务器”模型为参照描述了他的组织目标。既然所有产品之间本身都存在横向联系，那么垂直型组织还有存在的必要吗？“我们的组织虽然具有矩阵式组织的一些特征，有其固有的缺陷，但是能令我们反应迅速，并很好地支持我们所做的一切。而你所必须做的就是尽可能地放权。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

快速重启变革

改变组织的基因看似需要一个漫长的过程。在大多数时候的确是这样，尤其是当危机尚未爆发时，但它不一定非得如此。艾克哈德·法伊弗首次改变企业基因时确实利用了危机，但是在那以后，他依旧能够以同样的高速引领彻底的变革。如同许多其他的领导者一样，他找到了各种途径，使得变革得以在数月内顺利进行并收获成果。

1988年，通用电气医疗系统公司的首席执行官约翰·特拉尼请求我们帮助他建立一个全新的全球性组织。我们为他设计的流程被证明是一套突破性的方法，能够同时且迅速地处理深度变革所带来的硬性与软性问题。这套流程后来成为我们在其他企业所进行的基因改造的范本。我们将它称为“全球化领导力计划”，诺埃尔·蒂奇在密歇根大学商学院运行的同名计划也是以此为蓝本创建的。

这些原则在侧重于全球化的同时也广泛适用于任何转型项目。这套运作机制如此强大的原因在于它能同时且实时地构建出新的决策结构与社交结构。它将组织发展与个人发展相结合，并且能够获得成效。

这套运作机制迫使企业发展团队合作、模范角色、领导技能、交际网络以及信息共享。人们别无选择，他们没有其他方法可以在短期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

内制订出策略与商业计划。

记住最重要的一点，理想状态下，个人发展与组织发展是同时进行的，这一点已经在实际工作中被一次又一次地证明。博西迪在联合信号证明了它，法伊弗在康柏证明了它。它也是通用电气的管理层培训计划的核心所在。它主要是关于如何成为成功的领导者以及如何在企业建立社交结构，而我们制定出相关方法将其系统化。

从2月开始，我们采取行动。特拉尼的当务之急是建立起一个富有进攻性的增长型全球化企业——而且必须在短时间内完成目标。这就是他赖以建构全新的企业基因以及那些使之发挥效果的运作机制的可传授观点。

在美国，通用电气医疗系统公司的诊断成像设备（如X光机、CT机、核磁共振成像（MRI）机等）的市场已经崩溃，商业前景不容乐观；而在海外，西门子与东芝早已准备好进军全球市场。对于通用电气医疗系统公司而言，这是一个全新的环境。作为一家由工程师组成的内向型企业，通用电气医疗系统公司只知道简单地以技术拉动增长。诚然，它也曾在日本（横河医疗系统）和法国（汤姆森医疗设备）开展过并购活动，但这三家企业之间存在着巨大的差异。

当我们团队的成员全部到齐后——我们两个再加上来自欧洲工商管理学院（INSEAD）法国校区的迈克尔·布里姆（Michael Brimm）和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

东京一桥大学的竹内教授，我们与约翰·特拉尼和他的公共关系负责人托比·丹博拉（Toby D'Ambola）在一起花了两天的时间进行前期准备。我们计划从约翰的愿景与假设出发，确定通用电气医疗系统公司的发展路线。我们在会议室内四面墙壁都悬挂了挂纸白板。到第2天结束时，约翰最终确立了通用电气医疗系统公司在全球范围内需要遵循的有关市场、产品、服务、渠道和战略的各种假设。

这些都属于简单的工作。约翰同时还把所希望建立的企业的属性——快速、灵活、以行动为导向以及他的团队成员所信奉的价值观写在了纸上。前述3家不同的企业中的每个人的思考与行动方式都需要进行根本性的转变。

我们信奉行动学习法——在行动中学习，而非仅靠他人传授。我们罗列的框架将来自亚洲、美国、拉丁美洲和欧洲的同事们组织在一起，他们将共事9个月以制订出一项战略计划的全部细节——并且在实践中形成全球化的团队协作、思维模式和领导力模式。这要求他们付出巨大的努力：因为除了上述项目，他们还要兼顾自身的日常工作。他们将对所遇到的真实问题进行研究，制订出行动计划。一位高层管理者将对每个小组就团队协作与领导力的软问题开展培训，但是各小组需要自行制订出战略经营计划。

下一步则是让这些高级领导力小组正式加入约翰的计划中，并持续激励他们以维持这套运作机制。我们在芝加哥郊外开始了为期3天的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

首轮环节。作为预备工作，我们让约翰和所有向他直接汇报的人为《财富》杂志起草一则关于通用电气医疗系统公司的封面故事，稿件日期定为1990年。我们告诉他们：每个人的稿件都代表着公司的形象，都有可能被选中刊出。此举旨在迫使每个领导者去清晰描述出自身的增长愿景——描述如何令收入与利润分别实现增长，如何实现全球化等问题。在对每个人的故事进行分析后，我们将它们还给各小组。各组关于如何击败西门子与东芝公司这一共同愿景的各种讨论就以这些故事为基础形成。

这些讨论总是激烈的，有时甚至是争吵。每个小组都能得到来自其他小组的反馈，而我们则督促所有人以直接、开放、真诚的态度给出自身的反馈。组员之间可以经过协商达成共识，我们也给每个小组拟定了详细的领导力目标。当首轮环节结束时，表现最佳的小组提出了7项关键构想——从全球竞争力信息分析到缩短生产周期，再到技术转移和全球人才开发计划，通用医疗需要重视这些提案。

到了6月底，领导力小组已经为每项方案挑选了组员——大约55人，来自于亚洲、欧洲、拉丁美洲和美国。他们的首次会议在欧洲举行，为期一周。不出所料，会议在紧张与焦虑的氛围中拉开序幕。与会者都对自身处于即将经历剧变的组织中的未来存在担忧。但他们选择相信特拉尼的价值观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会议的第2天则安排各组在户外开展“拓展训练”。拓展训练被公认为是打破沟通与团队协作障碍的一种有效机制。当天下午，组员们一同攀岩，挥洒汗水，充满着欢笑。在当晚再召开工作坊时，组员们个个展现出了合作的意愿与能力。

周末则安排了行动计划的阐述与反馈环节，给小组成员们时间进行互相批评。组员们直言不讳，他们的反馈由三部分组成：“为了成为更好的全球性领导者，你需要多做（哪些行为），少做（哪些行为），保持（哪些行为）。”

接下来的5个月对这些小组成员来说是紧张而激烈的。他们在探索一个全新的领域，不断迫使自身去逼近乃至去超越极限。要知道，他们仍旧要兼顾自身的日常工作。单单去收集必要的信息与反馈用于制订行动计划就已是一项重大的任务。额外的困难来自于在全球化环境下工作的全新的压力——出差与时差以及对不同文化的适应。

最重要的是，他们不得不重新思考自身管理个人时间的方式，从而以一种不同的风格在身边的小组、团队、组织中工作。他们11月中的工作坊是所有的环节中最情绪化，也是我们和高层管理人员同他们举行过的最困难的会议。例如，在一开始，文化和个人风格的冲突问题显著。一些管理者像牛仔一样发号施令；另一些则是在思索后妄下结论；还有一些管理者暗中观察，对自身的意见有所保留。然而，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

们都渴望获得帮助。新的社交结构正是在这种人为安排的亲密工作关系下和激烈而真诚的对话中逐渐成形。

每个小组就他们目前的项目现状做了一个时长15分钟的讲演，内容包括：目前的假设、目前为止的工作进度、“可交付成果”（各团队自认为可以呈现的工作成果）以及需要寻求其他相关方帮助的地方。每个人都获得了来自集体内其他个人的评价，1分为最低（“完全没有进步”），10分为最高（“表现完美”）。在随后的反馈环节，每个人都收到了来自其他个人或小组就如何进一步提高项目的实质内容或表现形式的改进建议。

包括讨论小组内的小范围的反馈在内，总计共有7轮反馈环节。每个人都经历了团队思考的流程和冲突的化解；每个人都获得了许多充满“严厉的爱”的引导。在他们回到自身的工作岗位后，也会深知他们每个人都是这场变革的一分子，而且可以利用集体的智慧帮助自身解决问题。他们的目标是获得集体的胜利，他们每个人都全心全意地投入了这个过程。

6个月后，他们在芝加哥与高层管理者的最终会议上呈现了成果。这场会议上没有展示与陈述，没有对批准的恳求，只有对方案的承诺。他们拿着详细的计划，向十位高层管理者及项目组内其他人或做出妥协，或解决问题，期待着他们对自身做出承诺。本质上这正是通用电气医疗系统公司即将形成的新的全球化决策结构的缩影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新的决策结构与原有的方式大不相同。原有的方式就如同本章之前所描述的会议那样——人们向高级管理层展示成堆的幻灯片，而委员会成员几乎没有人事先对议题做过必要的了解。原有的方式下的会议仿佛一场观赏性赛事，人们关注的是领导者的反应以及其他人对领导者反应的解读。通常在会议上不会产生真正的决策。管理层委员会需要在会后重新将所有的问题思考一遍，然后将这些问题再度提上其他的议程。

而特拉尼的态度是：提前了解议题不光是责任，更是职业道德。任何不同意这一点的人都不属于这个团队。只有当人们批阅过了每份报告之后，真诚的对话与决策才有可能发生。而在新的运作机制下，管理层委员会自身也学会了大型团队（60人左右）内的快速而有效的决策方式。

冗长的讲演不复存在了。每个小组最多只有20分钟去回顾及充实自身的材料，因为人们事先已将这些材料阅读完毕。每个小组还应事先为听众拟定好决策选项。同样地，会议室内每一个小组都需要就其他小组的表现填写反馈表。只不过这一次，评分陈述变为从“我完全不支持”（1分）到“我毫无保留地支持”（10分）。对于评分不满10分的，评分者会为该组在会议接下来的3小时内所应改进的地方做好详细的标记。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

高层管理者和各组以随机选择的圆桌讨论组的方式就反馈与意见进行分析。参与的规则很简单：绝对的开诚布公，因为我们聚会的目的便是想让每个项目都圆满成功。最后，发表讲演的小组会进入另一间会议室与特拉尼会面，并在挂纸白板上与特拉尼讨论分组讨论环节中所给出的关键构想。特拉尼会与他们一同以实施为前提对计划进行最后的强化。

最后，所有人聚到一起，召开鱼缸会议——特拉尼与相关的高管和每个小组的代表坐在处于会议室中央的桌前，其余60人则作为观众在场。这是一场真正的管理层会议：与会者将系统地陈述所有推荐采纳的变革举措并通过讨论解决异议。在这场会议的最后，特拉尼会说："这就是我们一致认可的方案。"

这项计划的核心元素是全球化网络，它不仅落实了特拉尼的7项关键方案，还创造了新的企业基因。之前的任何运作机制都没有达到这个高度。计划的参与者成为新的全球化网络的核心和全新的共同价值观的传播者。他们收获的领导力与团队建设技能将在随后自上而下地渗透进整个组织中。

记住我们本章开篇所介绍的要点：增长型企业之所以能增长是因为它们的领导者积极地去改变企业的基因。领导者可以利用以下三种手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（1）形成新的可传授观点。

（2）彻底改变组织的各类运作机制。

（3）为企业引入新的基因——拥有不同的决策结构和社交结构、新奇的构想和价值观以及充满活力的外部人才。

培养创新型领导者至关重要，这样的领导者寥寥无几。首席执行官需要对组织进行仔细地审查去寻找他们。首席执行官需要找到他们，指导他们，将他们从因为企业原有的基因而被忽视的命运中释放并重用他们。首席执行官还需要经常从外部引进符合增长型企业的思维模式的新基因。

创新型领导者是最佳的可持续竞争优势。找到他们，留住他们，并且给予奖励吧。

在接下来的两章中，我们将会看到变革型领导者利用上述手段彻底改变了两家不同的企业，将它们从碌碌无为的状态拯救出来，赋予它们强大而可持续的发展趋势以及具有资本效益的盈利性增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第10章　联合信号：重组企业基因

为拯救联合信号公司，首席执行官拉里·博西迪面临两项挑战：

·如何为一家多数业务处于“成熟”产业的企业制定盈利性增长战略。

·如何改变这家企业所有员工的思维与行为模式。

本章所讲述的，便是一则此类企业的领导者改造企业基因的幕后故事。

每位管理者既期待又担忧从伊甸园到沙漠这样的平级调动。期待的是，若成功使企业复苏，你将成为英雄；担忧的则是，倘若失败，你将声名狼藉。

1990年，伯纳姆加入了联合信号的航空与航天事业部，并领导艾雷赛奇团队，负责航空发动机、涡轮增压器和其他航天器材的制造业务。而在那时，航空与航天事业部正遭受着严重的挫折。伯纳姆放弃了化学品与塑料事业部的纤维团队的领导职位，而那是联合信号里增速最快的明星团队。“纤维业务价值高达10亿美元，盈利性好，充满乐趣与挑战，并且处于增长之中。”他说，“然而，他们邀我调到航空与航天事业部去，担任同级别的职务。”[1]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时年43岁的伯纳姆如果接受这次调动，便将成为整个事业部，甚至是世界上最大的航天设备制造商的领导者。“但是没有人给我任何承诺。我知道，一旦我离开现在的部门，便是赌上了一切。没有人能够保证，在一年之后，我还能保住这份工作。”此外，航空与航天业务不仅不增长，对伯纳姆而言，也是一个完全不同的环境。“文化的每个要素都与目前不同，对客户与成本的关注点也完全不同——毕竟，航空航天在工程领域处于最高级别。”

但冒险是值得的：在一年内，伯纳姆成为航空与航天事业部的领导者。然而，一波未平，一波又起，随着军费大缩减的开始，航空与航天产业一蹶不振，陷入衰退，使得事业部的未来愈发黯淡。

然而在接下来的几年，伯纳姆成功对联合信号航空与航天事业部进行改造，使之不仅成为集团内的明星部门，在行业内也堪称佼佼者。1993~1997年，航空与航天事业部的销售额增长了42%，达到了64亿美元，而净收入上升了130%，达到5.15亿美元——相当于母公司总收入的44%。[2]在《财富》杂志的“最值得尊敬企业”的名单中，航空与航天事业部在十家同行业企业中的排名从1990年的第9名，攀升至了1998年的第2名。[3]业内其他公司的高管们纷纷将其作为标杆。

曾经，联合信号航空与航天事业部的客户主要是飞机制造商、商业航空公司、通用航空公司以及军方——市场总值接近156亿美元。[4]而伯纳姆所界定出的更广阔的市场则包含了飞机制造商、航空公司、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

各军种以及小型飞机驾驶员对零部件与服务的几乎任何潜在需求。这一扩展市场的价值预计可达约450亿美元。[5]

1996年，我们对联合信号航空与航天事业部各层级的领导者做了一系列专访。在那一年，部门的许多变革都收获了显著的成效，人们正抓紧落实着其他的变革。在这里，我们即将揭开伯纳姆和他的团队重组企业战略与基因的幕后，用他们自身的语言，讲述他们是如何令航空与航天事业部在死气沉沉的市场环境中，实现了盈利性增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“内部导向型企业”

为了理解接下来的故事，我们有必要了解一下联合信号母公司内部发生的种种事件。联合信号公司是20世纪90年代最著名的企业“起死回生”案例之一。1991年，当董事会聘请拉里·博西迪担任首席执行官时，联合信号公司内部业务结构混乱。公司在80年代通过合并与并购取得的各项业务之间缺乏相关性。在公司的三大主要业务部门中，只有伯纳姆所离开的，现在被称为“工程材料事业部”的部门，有着良好的前景。汽车业务已进入成熟期，而航空与航天业务则在走衰退路。企业利润在6年间毫无起色，股价表现也乏善可陈。

博西迪花了7年时间，将公司从一块糟糕的黏土，塑造成为精致的雕塑，其市值几乎达到之前的5倍，高达240亿美元。[6]销售额增长了22%至145亿美元，净利润达到了12亿美元——而在1991年，公司还处于亏损2.73亿美元的状态。[7]

1991年7月，博西迪正式出任联合信号的首席执行官，而伯纳姆也搬进了他的新办公室。那时的博西迪已56岁，在通用电气34年的职业生涯中，他成功地脱颖而出，最近更是成为杰克·韦尔奇本人的左膀右臂。他讲究实际、讲话直接、缺乏耐心，一上任便立即开始审视联合信号公司的问题之所在，并着手制订新的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

博西迪回忆道：“我们的资金在大量流失。这是一家内部导向型的企业，其主要的精力均局限于公司内部。公司的58个业务单元，每个业务单元都只顾维护自身的利益。”[8]此外，自上而下的决策机制也阻碍了员工们提出建议。

以局外人的眼光看，在接下来两年内公司所开展的活动简单粗暴，带有典型的重组与裁员的特点。但其意义不止于此，控制住成本只算完成了一半的工作。“最初，我们在成本方面花了很多工夫。”博西迪说，“但是我们知道，我们最终仍旧必须拉动销量的增长。商业活动的本质只有两件事：增加销量，提高效率，但两者必须同时进行。”

很少有企业领导者能像拉里·博西迪这样，对如何挽救企业有着敏锐的观点——以及将这些观点传授给其他人的优秀技巧。“燃烧的油井”是他最喜欢的，也是他最常挂在嘴边的一个比喻，他希望借此去激励人们做出改变。他会这么说：“当监工对海上油井上的工人大喊‘快跳进水里’的时候，工人不仅不会照他喊的往下跳，还会向工头投来不怀好意的目光。只有当工人们亲眼看到火焰在平台上熊熊燃起时才会跳入水中。虽然他们不知道水中有没有鲨鱼，但是继续待在着火的平台上的话只有死路一条，因此他们会选择跳入水里，游泳逃命。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

博西迪说：只有当人们意识到火势之严重时，变革才真正开始。领导者的首要任务便是帮助每个人意识到油井着火了，无论他们是否亲眼看到燃烧的火焰。因此，他在联合信号公司下达的第一项命令便是要求对现状进行核查。“为了开启变革的过程，你需要采取一种基于事实的管理手段，而这意味着去直面现实，从而形成对现状最直接的理解。”

博西迪将现实剖析为4个层面：

• 顾客对企业及其产品的看法；

• 员工对企业的看法；

• 企业真实的竞争地位；

• 企业是否从业务中赚取了足够的资金。

第4个层面的现状是显而易见的。而博西迪花了整整两个月的时间四处走访，在与全世界的员工与顾客交谈的过程中，揭示了其他3个层面的现状。

在顾客眼中，公司的产品质量低劣，交付缓慢，并且对顾客的问题与需求反应迟钝，甚至可以说完全没有意识到顾客的要求。博西迪回忆道：“比如说，当我们自称实现了98%的订单履行率时，我们的顾客认为我们只实现了60%。而颇为讽刺的是，这时我们总是想去为自身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

开脱，想去证明顾客的看法是错的，而不是试图去解决他们的投诉。”

员工们对于公司的看法也同样并不乐观。他回忆道：“在最初的两个月，我与大约5000名员工进行了交谈。我们谈论了存在的问题以及应采取何种行动。在我们交谈的过程中，我清醒地认识到，高层并没有很好地将公司所面临的问题向下传达。”

博西迪使用同样的图表与信息，清楚明了地进行解释：“这里，我认为是我们的优势。这里，是我所担忧的地方。这里，是我们必须采取的行动。而且，如果我们不能解决现金流的问题，那么一切都不复存在。”

他不仅在办公室与会议室，也在工厂与码头与员工进行交谈。“我的直觉告诉我，我需要得到基层员工的支持。”他说，“尝试让公司的每个人都置身其中很重要。”

他也没有回避敏感的问题。“航空与航天事业部曾有人问我，‘我们会裁员吗？’‘关于这个问题……’我回答说，‘我们所处的环境正在不断恶化，大家都了解这一点。国防支出正在下降，民用航空产业正在衰退，而产能过剩又恰好是我们所面临的难题。所以，我们的确会进行裁员’。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

博西迪讲话时十分专注，但他同样也懂得倾听。“他们知道问题在哪里——没想到大多数人对公司内部实际所发生的事情都心知肚明。我们谈论过这些问题，也谈论过了应该采取的行动。”

他带着清晰而深刻的洞见，回到了联合信号公司的总部。除了本身的内向型属性和忽视顾客之外，公司内还存在着太多冗余的管理人员与回报率不明的资本项目；公司把太多精力花费在了业绩不佳的非战略性业务上，忽视了利润率；管理人员对质量低劣的残次品给公司带来的代价一无所知……

同样重要的是，他听到了员工的疏离、不满与迷茫。“人们感到游离不定，不清楚自身工作的意义所在。所有的决策都由管理层完成，很少征求员工们的想法。于是，员工们学会了默不作声。”

在接下来的3年里，博西迪几乎对联合信号公司的所有方面都进行了改革。改革的第一个重点是兑现承诺：从每一个季度做起，实现制定的指标；关注现金与流动资金周转率、利润率以及竞争对手的利润率。但每一个目标数字背后都有句潜台词——持续改善并增强战略、运营与人力资源这三项对于所有企业来说都是核心的运作机制。因此，每年的战略规划不再是废纸和枯燥的例行公事，而成为一种持续渐进的意见交流——博西迪称其为“实时战略”。人力资源也从行政职能转型，成为推动领导力发展的驱动力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对于每一项流程，博西迪都会开展季度评审，邀请每个业务单元的领导人参会。在会上，他会对所取得的进步进行衡量并进行评判，设定清晰的目标——同时仔细倾听。会后，他会给每个业务单元的领导人员寄一封3~4页的信，信中涵盖了会议上的各项要点与所达成的各项共识，并且鼓励人们反馈他们所持有的任何不同意见。高层管理者们都会确保自身与博西迪的期待一致，因为他们知道，在下一次会议时，博西迪一定会拿出这封信进行比照：“嗯……现在让我们看看……”

博西迪彻底重塑了公司的领导层，为公司引入了新的基因。在4年内，他撤换了3/4的高级管理人员；而在新上任的管理人员中，超过1/3来自企业外部。

为了建立新的决策与社交结构，他从根本上重新定义了传统的管理层角色。“曾经，那些行为有损公司整体利益的‘独行侠’高管，却能凭借个人的出色业绩而获得奖励，这样的时代已经一去不复返了。”他说，“今天，管理者通过人际间的斡旋创造价值，而非建立个人帝国。这一转变对‘最佳’人才的评价标准带来了巨大的冲击。”

博西迪坚持让公司内所有的领导者都担任起教练的职责。比如，当他安排新人负责战略规划时，他会清楚地告知其“工作中很重要的一块便是确保所有人都能更好地了解战略方面的知识”。这一理念由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一项向公司全体员工开放的培训计划所支持，该计划旨在培养人们形成一种侧重自外向内进行审视的战略规划方法。对此，博西迪淡淡地说：“其结果是，我们实现了更加振奋人心的沟通。”

任何职能都免不了自我革新以应对新时代的需求。联合信号公司拥有强大的核心财务团队，但他们对业务层面的知识知之甚少。“我需要的是相反的人才。”博西迪说，“优秀的财务人员是那些能赋予经营计划真正意义的人。”他所任命的财务人员“不仅是计分员，更是能解决业务问题的商业全才——那些了解生产车间里所发生的事的人们。”

首席财务官约翰·巴特（John W.Barter）便是这样的人。“他是个了不起的人才，可他的工作职责却局限于企业的财务职能。当他一旦有机会将兴趣放在更加广阔的领域，承担起对整个公司的财务职能进行质量监控的责任时，意想不到的变化便发生了。”

全面质量管理成为振兴计划的核心（博西迪称呼它为“驱动变革的载体”）。虽然全面质量管理被认为是一个已被滥用的优秀构想与实践，但是博西迪决心认真落实这一理念。他将全面质量管理视作一种持续的过程——一种可应用于技能与思维培训的运作机制，通过改变每家工厂、每个办公室中人们工作的方式，来有效地帮助企业改造基因。在18个月内，联合信号的大约85000名员工几乎全员参加了一场为期4天的全面质量管理培训课程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

强势推行可传授观点

博西迪邀请了联合信号公司的12位管理人员，召开了一场异地会议以决定公司的未来走向。这意味着，首先，要创造一套能被公司里的所有人所理解、认可的共同愿景与价值观。“我们的三个主要事业部都拥有自身独特的文化，而我们也不想去改变这一现状。”他说，“正是文化才使得企业更加强大。但是我们必须借助共同的愿景与价值观，将我们自身联合在一起。”

毫不夸张地说，博西迪从不缺少可传授观点，但他喜欢让他人在辩论中接纳这些观点。“我们花了两天的时间就各种价值观进行了辩论——我说的可是真正的辩论。会议结束时，我们不仅拥有了价值观，还为这些价值观中的每一个都讨论出了详细的定义。”

这套最初由博西迪所识别的价值观涵盖了：顾客、诚信、人才、团队协作、速度、创新与业绩，其本身听起来并不引人注意。“但它们的重要性在于它们令我们所有的人员清晰地认识到：哪些行为是被期待的。如果你是这家公司的领导者，却没有在这套价值观的指导下行动，你便很有可能被视为伪君子而遭受一定程度的批判。”

这句话的言下之意是：你将遭到来自各方的打压。在联合信号公司，事业的成败在于所信奉的价值观。博西迪以全面质量管理流程为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

参照对此进行了解释，而全面质量管理其本身也是这些价值观的体现。

“全面质量管理在价值观层面上对我们是个考验，因为我们将会遇到四类人：我们会遇到欣然接受全面质量管理理念，并实现业绩目标的人们，我们会提拔他们；我们会遇到肯定全面质量管理理念，但未能达到业绩目标的人们，我们会尝试将他们调动至更适合他们做出贡献的地方；我们会遇到不赞成全面质量管理理念，同时也没能实现业绩目标的人们，对待他们很简单：我们会建议他们离职。

“然而，我们还会遇到不赞成全面质量管理理念，却实现了业绩目标的人们。正是这些人在考验着我们继续推广流程的决心。

“因为他们也需要离开。任何声称‘我不需要全面质量管理’的人，要么做出改变，要么另谋出路。”

在价值观之后是清晰的目标——组织各层级的每个人都能理解并关注的目标。博西迪每年都会提出3个目标。比如，1996年度的3个目标便是：

• 把令顾客满意作为我们的第一要务；

• 利用世界一流的流程整合水平带动增长与效率；

• 对所有事项（包括收入与现金流）做出承诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后是愿景陈述："成为在所有业务领域中脱颖而出、收获成功的一流企业。"

同样地，这些目标与愿景陈述本身并非与众不同。但是关键在于有效的执行：领导者如何有效地将这些目标与愿景背后的可传授观点传递至整个组织？这个问题的答案在于如何使这些价值观、目标以及愿景成为企业基因的一部分。

现在，让我们回到丹•伯纳姆和他的航空与航天事业部，看看这些设计是如何在基层上付诸实施的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

航空与航天事业部的变革

伯纳姆很快便接受了博西迪的观点，并将其作为核心理念以传授他人。然而，在与博西迪的第一次一对一会议上，他还是试图向博西迪解释，要达到他为下一年所设定的目标是多么困难。

“我本想博得他的同情，”伯纳姆说，“我告诉他，我们的目标是如何艰巨；比照行业内任何竞争对手的业绩表现，我们的目标都属于偏高的；我们到底如何才能打败我们的竞争对手……诸如此类。为了说服他，我几乎使出了浑身解数。”

“我可能才说了两三分钟不到，拉里便抬起手臂，举起了他那只大手，你知道，就像这样。他露出微笑，单纯的微笑，说道，‘丹，我对你有信心’，然后他伸出手臂拍了拍我的后背，结束了这场讨论。”

伯纳姆走出会议室，准备迎接这项前所未见的挑战。“我们所面对的是一个趋向崩溃的市场，而我们的股东和老板却期待着我们不只要在相对意义上表现出色，胜过航空与航天业内的其他企业，而且要在绝对意义上出类拔萃，优于整个市场中所有的企业。”

为了让人们更加深刻地认识到现实的严峻性，也为了在这个充斥着不安与不确定性的负面环境下营造出一种积极的氛围，伯纳姆觉得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自身必须“表达出对组织的旺盛激情”。他意识到，若套用博西迪的“燃烧的油井”比喻，大多数人（但并不是所有人）心里都清楚行业正处于困境之中。而与其他高管不同，伯纳姆拥有航空与航天之外的行业背景，这使得他能够以一种不同的角度审视企业的业务现状。“我看到，如果放在我之前所处的市场与行业下，我们目前的成本结构对任何一家企业来说都是致命的。公司的效率之低，也是我之前从没见到过的。相比只拥有特定行业经验的其他人，我能从现当下的现状中看到他们看不见的东西。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可传授观点：效率与增长

为了更好地传达自身的观点，伯纳姆积极在公司上上下下组织各类论坛与会议，以使自身的形象与话语深入人心。比如，有一个部门的财年与第4季度业绩刚刚刷新了纪录，伯纳姆便召集了该部门的200位人员，向他们表示了祝贺。可是他接着说：“你们如果继续像这样经营下去，离倒闭就不远了。”

但是，他承认：“你不能在没有向人们指明安全出口方位的情况下，就在拥挤的剧院里大喊‘着火啦’！”在场的人们还没有从刚才的惊讶中回过神来，他已开始描绘一幅愿景，定义了需要他们去创造的新型企业——这是一个清晰、令人难忘的目标。“前提是，我们已经拥有成为赢家的所有必备条件，”他补充道，“而这愿景便是，成为行业内最受人仰慕的供应商。”

就伯纳姆所见，航空与航天事业部存在两个战略性问题：效率与增长。“我们有意按照这样的顺序进行表述，”他说，“先是效率，再是增长——努力成为业内最受仰慕的供应商。就是这么简单，人人都能记住。”

“效率在先，增长在后的原因在于，虽然增长能激发热情，但若没有效率，我们便难以实现增长。但是必须结合语境来理解这一关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

系，效率本身不是最终目的，而是增长的推动力。”

每年的增长目标被设定为6至8个百分点——比市场整体的年均复合增长率高出许多。

接着，伯纳姆将组织分拆，并以新的领导层为基础进行了重建。旧组织的弱点植根于企业的基因中。数十年来所累积的惯例与习俗，因墨守成规的管理层而延续。“这些问题与基层员工或一线主管的成功意愿无关，他们确实是想为组织做出贡献的，”伯纳姆说，“目前的体制并非由某个特定的人群所打造，而是长期以来逐步形成的产物。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新基因

伯纳姆几乎撤换了整个高层管理者团队，并从企业外部与较低层级的年轻领导者处引入新的基因。在1年的时间里，他移除了两级管理层，将主管人数削减了近2/3。“人们总喜欢有副手，我想不通他们每天是如何防止与其他人相撞的。”在组织高层任职的1000人中，总计约有一半被迫失去了工作。

航空与航天事业部是由26个通过并购取得的业务单元与营运团队所组成的，可是，其内部却缺乏良好的整合。事业部内的每个组成部分都拥有各自独立的采购系统、财务系统与人力资源系统。在经过一段艰难的、“一步一个脚印”的努力后，这些业务单元融合成六个组织，而其中处于核心地位的则有五大战略业务单元：发动机单元、航空与航天设备系统单元、商用航空系统单元、政府电子系统单元以及技术服务单元。各业务单元均独立制订各自的增长计划，负责各自的新产品推广、并购以及全球化。本次重组还显著强化了航空与航天事业部在全球范围内部署的各组织，全面改革了欧洲分部的业务与人员，并显著扩张了亚洲分部的规模。此外，总部还向中国分公司派遣了一批新的人员。

无论是在业务单元之间还是在业务单元内部，重组为我们形成无边界企业打下了基础。“若没有重组，我们不可能获得在整个组织内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

传递优秀构想的能力，”伯纳姆如是说，“到目前为止，我们在已过去的近3年时间里可能已聘用了大约4000名专业人士，我们与他们做了大量的访谈。他们总是会告诉我‘这里的每个人思想都高度一致，真是不可思议’。可见，组织对使命、目标与存在问题已经形成了一致的观点。”

伯纳姆以惊人的速度推动变革。“我们认识到，也许以后，当我们进行回顾时，会发现我们现在的所作所为中，存在着许多草率与考虑不周的地方。但是，如果我们现在不能凭着变革的热情快速推进（变革）的话，等待着我们的只有失败。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

重组社交结构

与博西迪一样，伯纳姆知道他不仅要改变业务结构，还得改造组织的社交结构。“社交结构决定成败。”伯纳姆说，“也许你能提出一套商业战略与业务方案，并提供翔实的分析、事实与洞察，但这些并没有多少价值。问题的关键在于执行——而执行的关键在于对社会契约的运用。”

航空与航天事业部拥有自身独特的文化。“我们有着航空与航天产业典型的工程师传统。只要保证交付的产品能够安全、正确地运行，便很可能赢得业务——这是一个保守的产业。但是让人难以预料的是，我们面临的问题是内部的失衡，其原因并非由于工程类部门过于强大——恢复平衡的方式并不是压制工程类部门，而是其他部门发展过于迟缓。”

在上任的当天，伯纳姆便辞退了人力资源的负责人。“如果我们无法吸引人才，激发热情，如果我们不能充分挖掘每个员工的潜力，那么我们便不可能攀登高峰。”他说。前北方电讯公司人力资源的负责人约翰·霍夫迈斯特（John Hofmeister）作为来自外部的新基因，受邀担任新的人力资源负责人。霍夫迈斯特曾经在通用电气担任负责生产与市场营销的业务高管，霍夫迈斯特的观点激进，他将领导力发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

展视为人力资源部的职能。在20世纪80年代末期，他就曾帮助北方电讯公司建立所需的领导力，以应对来自美国电话电报公司的冲击。

全面质量管理理念是贯穿整个联合信号公司以驱动企业基因重组与经营模式变革的重要引擎。“这一理念将公司的新目标和经营与领导层面的变革相结合，”伯纳姆说，“赋予了公司一套共同的管理理念。其结果是，人们不再感到置身事外。全面质量管理发挥了深远的影响。”

“一直以来，员工们都意识到公司内好逸恶劳的氛围，也逐渐觉察出航空与航天行业即将经历巨变。但是从来没有人在意他们的想法。而新人的上任给他们带来了改观的希望，重燃了他们对公司的归属感。”

不出意料，中层管理人员是最难以被说服的人群。在任何组织中，他们都是最保守的群体。而伯纳姆并没有本能地去痛批中层管理的弊病，反而承认他们的怀疑不无道理。“我们希望他们能保持对变革的怀疑态度。他们才是真正知道问题来龙去脉的人。他们保有的制度记忆，保障了组织每日顺畅的运作。”

但中层管理者也同样会对全面质量管理的目标产生共鸣。“满足顾客——我们的调查发现员工十分重视满足顾客的需求。持续改善——这一点也不难说服他们，因为他们知道，如果不能每天都做得更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

好，其他人会试图抢走他们的工作。人人参与——只有识别出问题所在，并通过合作去解决问题，才能让每个人做出自身的贡献。”

关键在于如何使他们相信领导层目标长远。用伯纳姆的话说，“必须保证执行的连贯性——要让他们相信，当下的变革并非一朝一夕，从而打破他们的偏见。因此，持续的对话是必要的——无论是自上而下、自下而上，还是横向的交流。你必须对变革怀有信心，并鼓励变革的拥护者不断传达并强化变革的信息，而你本人也要不厌其烦地重复它们。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自外向内地开发产品

实现增长的首要任务是开发出更多的新产品，同时缩短开发周期。通过杜绝浪费与提高效率以加速生产周期是相对简单的工作，而在那之前，构思出合适的产品构想却是个难题。最好的产品应该能够满足顾客自身也尚未意识到的需求。而且伯纳姆说，你不能直接询问他们需要什么：“如果他们知道自身需要什么，他们应该已经告诉你了。”

这个变化意味着去引导员工以自外向内的模式进行思考。从根本上说，新产品的缺乏反映的是一种内向型技术组织的基因。组织是在根据自身，而非顾客的兴趣与目的来构思并设计创新。

航空与航天事业部的通用航空电子部门（GAA）在这一点上起了示范作用。在一年的时间内，他们的新产品数量从4款上升至了18款——而研发费用却没有显著增加。在这一点上伯纳姆态度十分明确：“扼杀创新最快的方法便是大量投入。”他说。事实上，在紧张的预算下依旧能够进行创新是一家企业致力于增长的最佳证明。他说“预算流程是组织考验领导者的常用方式，而领导者对此的最佳回应则是不为所动。你应当告诉他们，‘你们是自身命运的主人，如果真的相信能够实现增长，你们总能找到资金的’。他们总会有办法的。我见过很多这样的案例”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在格雷格·萨姆（Greg Summe）被任命担任领导者之前的33个月里，通用航空电子部门有32个月都未能达到净收入目标。37岁的萨姆拥有在麦肯锡的9年咨询经验与1年通用电气部门经理的经验。当联合信号公司邀请他加入时，他正担任通用电气的商用汽车业务的负责人。

他上任后的第一项任务显然是要控制住成本，并加速新产品的上市——而这些并非是制定全新增长战略的理想环境。他解释道："这是因为你可能撑不到你达成目标的那一天了。此时此刻，你担忧的是能否熬过这个月，你正在为生存而竭尽全力。"[9]但是，他的主要目标仍然是实现部门的增长，因而他必须开始着手为此开展准备工作。

萨姆的首要增长目标在于给通用航空电子部门的传统顾客提供更多的创新产品，从而扩大相关市场。因此，他从一开始便要求："我们要将新产品的开发升级成为部门内最重要的流程。"

他开始给他的人员灌输一种全新的业务理念，一种基于消费电子产业形成的理念。"我们家中的电子产品都比我们实际需要的多，"他向人们解释道，"但即便如此，每当我们踏入电子产品的商店时，总会有些产品抓住我们的眼球，吸引我们买下它们。那么，对于我们的顾客而言，也是同样的道理。他们拥有可支配收入，只要我们能够以新产品的形式向他们提供价值，他们会愿意购买这些产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的。”他认为，这一战略不仅能提高联合信号公司的市场份额，还能扩大市场整体的规模。

这与部门当前的思路完全不同。“部门的思路是：我们制造‘王牌产品’，独一无二的‘王牌产品’。”萨姆说，“它有永不过时的款式与设计，同时又融入了许多复杂的技术——既满足了工程师群体的设计偏好，也满足了整体市场的需求。”我们将其视为竞争对手望其项背的王牌产品，因此在其中加入了许多昂贵、定制的部件。

“结果发生了什么？工程师们对于什么是市场所需求的，什么是市场所不需求的缺乏敏感度。产品的推出耗费了太长的时间，一经推出就不得不重新设计，因为市场的需求早已改变。”

他给了工程师们3个详细的构想作为参考。

• 市场需求富有弹性，且对创新反应敏感。

• 市场就像一排开开关关的门窗。“问题不在于你开发产品所花费的时间，而在于你是否能够在恰当的时机，利用好打开的窗户。”

• 对于工程师来说微小的性能提升对于顾客来说可能是不可抗拒的诱惑。比如说，工程师也许会认为一块便于阅读的显示屏只不过是微不足道的改进，他更愿意把精力用在那个新型无线电发射机的长周

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

期的设计项目上。“但是顾客绝对更青睐那块更易阅读的显示屏，至于那块发射板是否是全新的，他不太在意。”

萨姆告诉工程师们，通用航空电子部门会继续向顾客提供优质的创新，但创新必须按照顾客的尺度进行评判（见图10-1），而非以技术的先进作为评判标准。

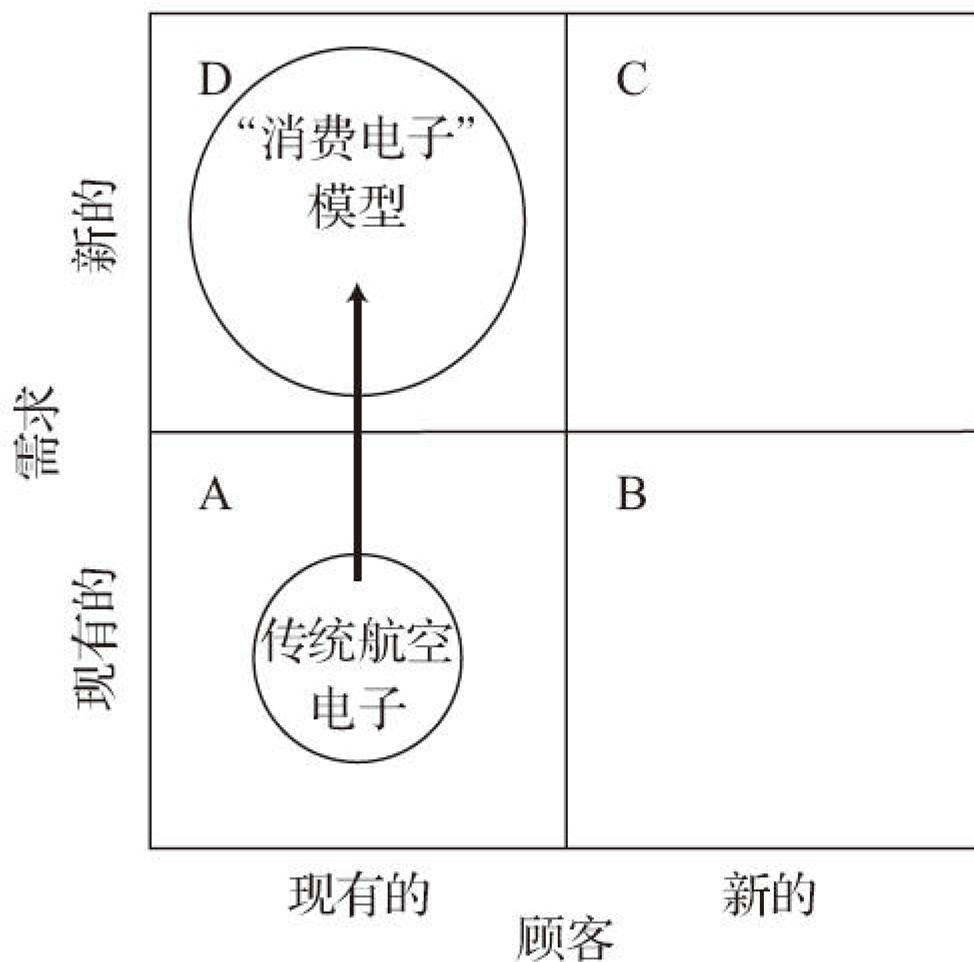


图10-1　格雷格·萨姆借助自外向内的新产品开发模式，试图攫取客户支出的更大份额

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

萨姆撤换了通用航空电子部门的大部分领导者，新的领导层中约有一半来自其他部门与企业。自企业内部提拔的领导者中，大多数拥有工程与销售背景。“工程师多是富有才华且受过良好教育的人，”他说，“他们跨职能、跨业务的工作体验较少，也没有受到最好的职业发展或行为发展培训，但是他们了解公司的产品。”裁员的幸存者共同的特点是，他们都具备萨姆所说的“我们能做出真正的改变”“我们会致力实现它”“我们有能量、有激情去实现它”的态度。

部门的优势之一在于它的工程师与管理者中包括150多名前飞行员，他们擅长开发各种便于飞行员使用的产品。但是这一优势也有其缺点：他们的视角是典型的自内向外型。“我们有一批经验丰富的飞行员员工，他们自然而然地会设计出只适合经验丰富的飞行员使用的产品。产品所服务的对象无意间变成了他们隔壁办公室的飞行员同事。”

萨姆对这些飞行员管理者进行了市场调研的培训，系统地训练他们利用焦点小组与展会搜集市场信息。他们学会了如何与经销商与供应商打交道以获取最新的创新情报。同时，通用航空电子部门重组成为4个产品组，每组收入均为6000万~8000万美元，且自负盈亏。这些产品组的负责人也被称为“企业管理人”，负责各自的产品战略、经营计划与财务结算，并据此获得报酬。萨姆还引入了六项指标作为新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的衡量标杆：①成本，②质量，③速度，④客户满意度，⑤员工满意度，⑥流动资金周转率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变革的运作机制

在一种近乎休克疗法的运作下，萨姆显著缩短了新产品开发的时间。新设定的时间表作为一套强大的运作机制——同时满足了缩短开发周期与变革决策结构及社交结构两大战略目标。

“我们的产品研发通道并不通畅，许多研发项目历时多年，却没能向市场交付成果。”萨姆如是说。他宣布：不再考虑任何研发周期超过10个月的项目。

可以想象，工程师们对此深感震惊。“他们认为这实在是太不现实了——也许应该说是太不合理了。”但是这项决定成功迫使人们转变了思维方式，使他们变得更加注重效率——为了按时交付产品，开发人员被迫放弃使用昂贵的定制型配件，转而采用现成的配件。同时，他们也被迫与市场保持更为紧密的联系。使用现有的技术进行开发使得开发人员更注重于将产品的特征与性能与当下的市场需求相匹配。“如果两年半过去了，你们还是没能找到满足市场需求的诀窍，那么就是时候靠尚未成熟的新技术赌一把了。”萨姆最终放弃了“10个月”政策，但是政策所带来的改变却是有目共睹的。

萨姆同时帮助人们克服了对失败的恐惧，告诉他们失败是可以接受的。“如果你的目标是创造经典，那么你只会推出少量的产品，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时候你就必须保证产品成功的概率。但是如果我们换个角度看待产品的成功率，假设你推出了4款新产品，其中有3款好评如潮而1款反响平淡，这并不意味着你失败了，我们反而会从那一款产品中学到许多。通过改变营销策略，有时候我们能让它再度上市，甚至摘得市场桂冠。而其他时候，我们也能从中获得对市场的洞察与了解，从而对其进行改动，推出真正符合市场需求的替代产品。这使得我们对每款产品的投资保持在低位，并能源源不断地向市场输出新的产品。说到底，这是你所能得到的最有价值的市场信息。”

每月的新品评审会都会邀请从亚利桑那到新加坡的所有工程师一起召开视频会议，强调监控与跨职能之间协调的重要性。作为另一种运作机制，新品评审会通过授权项目经理，帮助萨姆达成他改造决策与社交结构的目标。“评审会给了项目经理们更多与高层管理者接触的机会。项目经理应由那些有抱负、努力勤奋、意志坚定的领导者担当，他们应有‘不成功，便成仁’的决心，而我们会给他们这样的机会。”

除了产品评审会，还存在一系列其他改善沟通与协调的途径，比如定期邀请来自工程、制造、材料等部门的人员参加小组会议。“我们真正激活了组织内的交流，确立了一种双向对话机制，”萨姆说，“而重要的是，如何保持足够频繁且连贯一致的对话以符合人们的期待，并确保对话能够解决困扰人们的各种问题。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为了保证对话的开诚布公，会议采用了萨姆所说的匿名质询方式：人们以无记名的方式将他们的问题与关注点写在纸上并上交。萨姆说：“这样做给了人们去识别问题的勇气。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

克服阻力

所有这些变革的方式在被一套称为TCAS2的新型防撞系统的开发中得到了体现。这套系统在既定的预算与时间限制下顺利问世，在很大程度上铸就了通用航空电子部门在1995年的成功。萨姆说，该项目“不仅打破了部门内各业务之间的藩篱，还打破了集团内各部门之间的藩篱”。但是在藩篱被打破之前，萨姆首先需要克服来自于对变革心存疑虑的领导者的强烈抵制。

通用航空电子部门拥有一款被称为TCAS1的空中防撞系统产品，能通过图像告知飞行员附近空域其他飞机的位置。而联合信号公司位于佛罗里达州劳德代尔堡的商用航空电子部门则开发出了针对运输市场的更先进的TCAS2系统，该系统能够为飞行员提供操作建议以避免潜在的冲撞。对于集团而言，开发出面向通用航空市场的TCAS2似乎自然成为下一个目标。但是，TCAS2系统与通用航空电子部门自行设计的系统几乎毫无共性，且成本更高。

萨姆从两个部门各调来一批工程师，组建成为一个团队，要求他们在9个月的时间内研发出面向通用航空的TCAS2系统。项目就这样勉勉强强地开始了。项目刚开始，团队便报告说无法胜任。萨姆告诉他们说他们别无选择，因为他已经跟顾客做出了承诺。“在那之后，团队再次向我反馈，‘设定的时间限制太不合理了，唯一可行的方案是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利用上我们的航空运输设备的软件逻辑，再加上TCAS1系统的全部硬件——但即便如此，风险仍然存在’。我说，‘我觉得这是个非常不错的主意，为什么不这么做呢？这么做有什么负面影响吗？’”

于是团队开始了他们的工作，但是据萨姆回忆：“很快我便发现团队缺乏足够的激情与能量——他们缺乏足够强大的领导力。因此，在大约第6周的时候，我们撤换了项目的领导者。”

时间限制并不是团队的唯一问题。“劳德代尔堡和堪萨斯不仅距离上相差1500英里，在文化上也是大相径庭。两边的人员既没有以往的合作经验，也不太理解本次合作的意义。”

萨姆设计了一套运作机制解决了这个问题。他赋予了团队前所未有的动力与关注——他赋予了团队实实在在的权力。据他的观察，“如果你要求人们去打破传统，又赋予他们合法的权力去那么做，这将会大大解放他们的思想”。

“因此我们强化了团队的存在感，倾注了整个组织的力量向他们提供关爱与支持。由于这款产品意义重大，我们为项目免去了额外的例行汇报程序，而是每周安排时间专门听取团队的进度反馈。强大的领导力、相互协同、紧密合作以及充分授权，在这些因素的推动下，团队获得了充分的权力感，从而敢于采取一些在正常情况下不会采取的大胆行动。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“增长从来不是重点”

而在总部，丹·伯纳姆正在迅速扩大部门所对接的市场，不仅调高了零备件业务的增长目标，还将目光投向了相关的服务业务——这是一块不受飞机的市场需求影响的业务。

而在最初，他也毫无头绪。“我们在技术上一应俱全，却缺乏识别增长驱动因素的能力，”他说，“增长从来都不是重点。”

虽然26个业务部门已被重组为一个整体，但是各类产品与服务还是由各个业务部门独立负责交付，从经销商关系到质量保证书的措辞，每一条产品线都拥有自身独立的运作规范。

部门内出现的问题难以解决，即使解决，过程也相当缓慢。没人懂得去抓住机遇。而且航空与航天事业部的员工与客户组织内的对应部门之间缺乏对接。例如，如果波音公司的工程师想联系上航空与航天事业部的工程师，则必须先经过客户服务部门，其中涉及一系列烦琐的程序与漫长的等待。

航空与航天事业部是个彻头彻尾的内向型企业。“我们从来没有对员工进行过市场营销与客户服务方面的训练。”伯纳姆说，“我们没有数据，也没有收集数据的信息系统。我们的产品在行业内的几乎垄断性的地位使得我们缺乏对售后服务市场的关注。我们依靠维修与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

备件赚钱，从未意识到我们应保持一家服务提供商的姿态去赢得业务。”

伯纳姆认识到变革的关键在于更加接近市场。“增长思维最初是在与客户的深入交互中产生的。”他说，“这意味着我们不能简单直接地问他们需要什么，因为如果他们知道自身的需要，他们早就会告诉你了。我们想要知道的，是他们未被满足的需求。而取得这些情报的唯一途径，便是与客户的组织融为一体。”

伯纳姆期待来自外部的人才能够改变现状。他邀请了西北航空公司的客户服务执行副总裁乔·伦纳德（Joe Leonard）加入企业。伦纳德负责组建了一个全新的部门——市场营销、销售及服务部（MS&S），这个新部门横跨公司所有的业务单元，引入一套完整、专业的方法进行市场营销。

市场营销、销售及服务部吸纳了公司的一部分老员工，但变革的主要催化剂来自于外部的新基因。伦纳德从航空公司聘请了检修维护人员，又从诸如百得公司、3M公司、百特国际公司等消费品公司以及信息技术与电子产品公司聘请了销售与营销人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

挑战组织

伦纳德是个能言善辩、满腔热忱、脚踏实地的人。他所建立的市场营销、销售及服务部正是推动航空与航天事业部内部变革的一项运作机制。“我们团队存在的目的就是去挑战组织。”他说，“如果我们没让人们说出，‘快走开，你的主意糟透了’，那就是我们的失职，因为这意味着我们没有向组织施加足够的压力。有时候，人们会断然回绝我们的提案；但大多数时候，我们有3~4次机会让人们去尝试。人们在尝试后总会说，‘嗨，我们尝试过你们所说的，不管用！’这时候我们会说，‘你错了。你得再听我们说一遍’。就这样，我们非常执着，我们永不言弃。”[10]

伦纳德将他的人员编为各个客户支持团队（CATs，有人也称其为航空客户支持团队）。每个团队都对应一位大客户，或是对应一群数量不断增加的小型客户，或是对应某个地区或者某个国家。团队的核心成员除了包括市场营销、销售及服务部本部门的员工、现场服务工程师与一位新设立的商务拓展专员之外，还包括与该客户有关的各业务单元派出的代表。对接波音公司之类的大客户的客户支持团队的核心成员可能高达20人以上；对接塞斯纳公司这类规模公司的客户支持团队人数可能为10~15人，等等。各团队还包括一些“虚拟成员”——当特别或紧急事件发生时那些被临时召集的人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

伦纳德还设计了另一项新机制，服务那些没有独立的客户支持团队对接的小型客户。1994年，他开始了一项试验计划，试图引进电话营销这个在航空与航天产业领域闻所未闻的概念。该计划由4人发起，并在1997年实现了约3000万美元的销售额。“我们要求员工频繁地致电客户，”伦纳德说，“他们只需要对客户说‘您好，这里是联合信号公司。请问一切都好吗？您对我们有什么要求吗？您在使用我们的产品的过程中遇到了什么问题吗？您可以顺便了解一下我们新推出的近地警报系统，您一定会感兴趣的。’可以说这既是服务客户的过程，也是挖掘客户的过程。”

客户支持团队的领导者将80%~90%的时间花在客户身上。在航空与航天事业部的每个业务单元中，都会安排一位工程师担任客户在组织内的代言人。客户支持团队每个季度都会召开正式会议，但是在意料之外的需求出现时也会立刻召开非正式会议。成员之间也会在每周或每日进行例行沟通——如果有紧急事件发生，他们甚至会在一日之内进行多次沟通。所有团队成员都随身携带寻呼机，以实时获知客户的最新状况。

令核心成员的部分报酬与客户满意度相挂钩，是伦纳德在航空与航天事业部所推行的最激进的变革——这恐怕对于整个航空与航天产业来说也是如此。如果客户满意度表现不佳，成员们可能会损失相当于其基本薪水20%的报酬；但根据客户满意度的表现，成员们也能获取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最高相当于基本薪水50%的额外奖励。“我们希望尽可能多地奖励我们的员工。如果每个员工都有资格拿到150%的工资的话，对公司来说可也是一个值得高兴的事情啊。”伦纳德说。

将工资与客户满意度挂钩的政策遭到了猛烈的抨击。“那些在惠普公司或3M公司工作过的人们无法想象未给销售人员设立激励薪酬体系，”他说，“但是对于在联合信号公司度过整个职业生涯的人们来说，这只能给他们带来苦恼。”

而且，由于部门尚未建立足够成熟的指标以衡量客户的满意度，伦纳德不得不收回他的首次激励薪酬尝试。在接下来的一年，他花了大部分时间用于开发让所有人满意的评价体系。“首先，我们会与客户展开面对面的座谈，‘你认为什么是重要的？我们在那一点上的表现如何？你的长期和短期期望分别是什么？’然后，我们会在每个季度与客户召开座谈会，再次询问这些问题。客户会针对我们的表现给出1~10的评分，而我们的目标是让每个客户的满意度都比去年提升25%。”

每个部门的客户满意度计分卡上只体现一个总成绩。“假设我是发动机部的一员，”伦纳德说，“我的客户满意度评分很低，可部门内其他人的评分都很高，那我就会感到相当大的压力而努力提高自身的分数。因为不能因为我一个人而拖低了整个部门的分数。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“我们认为这样的设计有其重要性，因为我们的目标是将各部门作为一个整体品牌进行营销，我们也想让公司内的人员不只关注他们自身的业务，而是要以更开阔的眼光看待公司的发展，在其他同事需要帮助的时候伸出援手。”

伯纳姆从一开始便是这个构想的坚定拥护者，但他也承认，在组织内推行这个政策是极其困难的。“在我们在组织内尝试推行的所有文化转型举措中，这一构想是最难以推行的，”他说，“大多数在与客户接触的部门工作的人员都不想拿他们的工资冒险。他们的理由是，‘增长缓慢、客户满意度不高并不是我的过错’。从某种层面上说，他们说的并没有错。我们的确在尽力确保公平性，消除外因的影响，但事实是，要让500~600名员工燃起对客户服务的热情，仅靠嘴上说大道理是没用的，我们必须拿出有关顾客需求的确凿数据。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

细分市场

客户支持团队帮助航空与航天事业部界定出了细分市场与子细分市场。“组织的整个结构正在发生改变，聚焦真实的市场，而不是我们的员工所认知的市场。”商用航空运输部门的市场营销、销售及服务部负责人琳恩·布鲁贝克（Lynn Brubaker）如是说。[11]

租赁是她所识别出的目标业务，这是一块增长迅速的领域。世界上有约20%的飞机用于租赁，而在自1990年来出售的所有飞机中，用于租赁的飞机占据了总数的60%。布鲁贝克在1995年专门组建了一支客户支持团队负责租赁公司业务，客户包括通用电气金融服务集团和爱尔兰飞机租赁巨头IBD公司。

来自租赁公司的收益与来自航空公司的收益在金额上差别不大，但其本质却大相径庭。航空公司更关注技术的先进性与成本效益。“而这些租赁公司看重的则是产品是否适合出租给尽可能多样的客户。”哈鲁克·杜鲁多安（Haluk Durudogan）说。哈鲁克·杜鲁多安曾在麦道公司负责市场营销，现在担任对接租赁公司的客户支持团队负责人。[12]

团队在1996年年初取得了第一场重大的胜利：与通用电气金融服务集团谈下了一笔价值7亿美元的合同。取得这次成功的关键在于客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

支持团队合理的成员结构。“我的宗旨便是充分利用联合信号公司旗下各部门是一个整体的优势。”杜鲁多安说，“这是我们今年签下的一揽子交易中的第一笔，也是第一笔涉及公司所有产品的大订单。正是团队的创造力才使得他们成功跳出传统的束缚。客户对我们说，‘从来没有公司有能力向我们提供这些’。甚至连竞争对手也不禁感慨，‘我不知道你们做了什么，但是你们所做的都是我们无法做到的’。”

团队如何产生创造力？“团队内既有纵向的，也有横向的沟通路径，”杜鲁多安说，“在团队内，你能够立刻联系上每个成员。而在团队以外，你也能通过董事长联系到整个组织内的每个人。”

一则小轶事可以生动地说明伦纳德给销售与市场营销带来的变化：在杜鲁多安上任的当天（大约在伦纳德上任一年之后），他发现一切都准备付诸行动。“2月6日，当我走进我的新办公室时，我发现他们为我准备了一台寻呼机、一部手机、一台能发电子邮件的笔记本电脑和一张印了我家电话号码的小卡片，”他说，“走进我办公室的人们表现得就像是一个团队，那时我就感到我们一定可以昂首向前。”而就在不到两年之前，他们中还有一部分人基本上不知道该如何有效地服务他们的客户。

潜在的最大规模的增长计划恐怕便是联合信号航空与航天事业部的按飞行小时的保修方案了。竞争对手如通用电气也在设计类似的方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案，伦纳德承认，“很显然我们领先于整体市场”。以飞机的辅助动力系统（APU）为首，航空与航天事业部将按飞行小时的保修理念扩展至其他产品，例如航空机轮与刹车装置、空调系统和液压、气动及电子装置等。

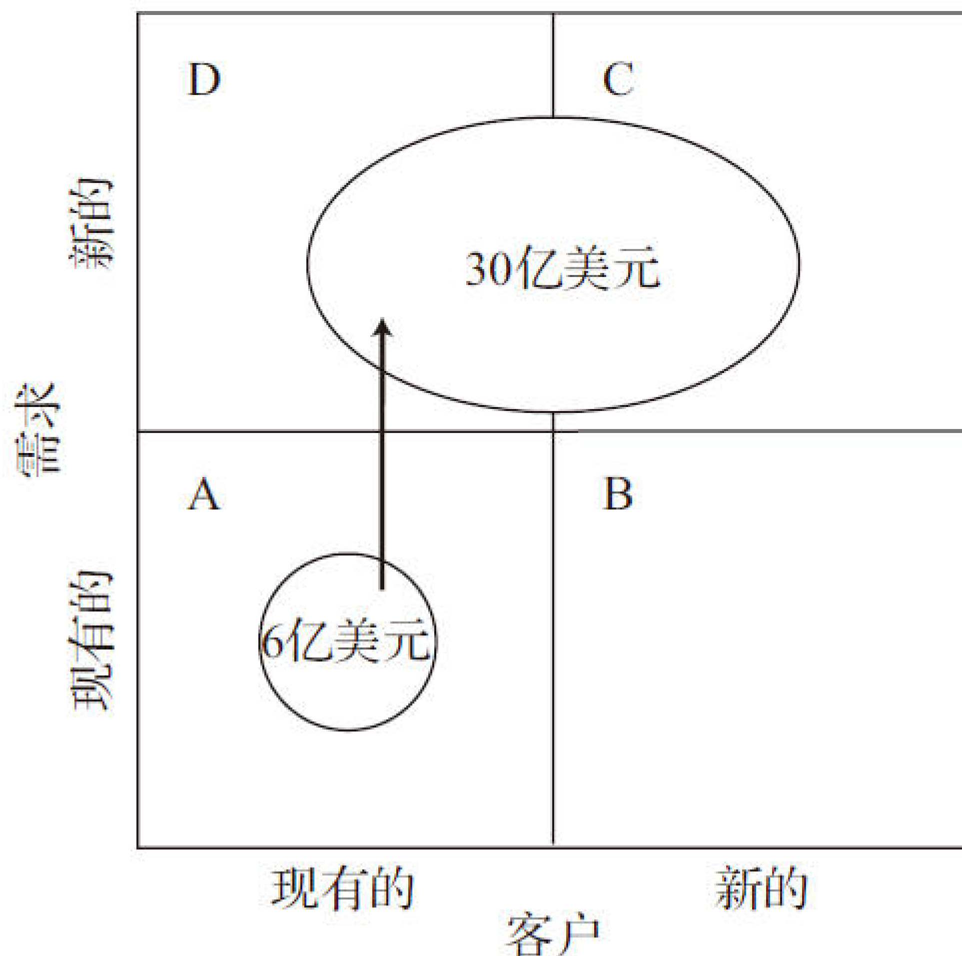
这一理念很简单：航空与航天事业部同意以飞行时数为基础，按每小时固定的费用标准计算客户的维护费用。“我们会承担其中的责任风险与成本风险，但我们相信，与目前实践这一理念的大多数企业相比（它们多为航空公司，往往正好是我们的客户），我们的收费是最低的。”

让人接受这个主张其实并不困难——只要你采用了正确的方法，而这意味着耐心地与客户讲道理。“通常与航空公司展开一场典型的谈判将耗时约6个月，而其中几乎有4个月的时间是在讨论费用究竟是多少。我们会打开天窗说亮话，将自身的成本展示给对方。接着，我们会尽力计算出对方的成本，坐下与对方展开谈判。但终究，对方的成本几乎是不可能比我们的更低的，因为我们有着他人难以匹敌的规模经济。”在典型的一年内，航空与航天事业部完成数千架飞机的检修，然而即便是世界上最大的航空公司一年可能也就检修80架飞机。

速度是规模与学习曲线的另一个副产品。当计划刚刚付诸实施的时候，航空与航天事业部花了近一个月才完成一架飞机的维修。但是到了1997年年末，每架飞机的停航时间已缩短至一周左右。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

按飞行小时的保修模式的成功令维护与检修服务迅速成为航空与航天事业部增速最快的业务。1994~1996年，部门的收入增长逾1/3，达到了8.3亿美元。而整体市场达到30亿美元，其中联合信号公司占据了一多半的份额。伦纳德准备继续将业务延伸至飞机仍旧在图纸上的阶段，从而进一步扩大联合信号公司的份额（见图10-2）。“航空公司可能很难将内部工作移至外部，”他说，“但是在新飞机上这样做的难度就降低了。因此我们正在积极筹备，争取在他们组装完成之前就部署好相应的按飞行小时计算的保修服务。”



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图10-2　进入服务领域：按飞行小时的保修模式（与航空公司签订设备维护合约）扩大了航空与航天事业部在现有客户与新客户中的市场份额

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

学会拥抱变革

发起一场革命并不难，难的是如何持续地推动变革。诺埃尔·蒂奇在他关于通用电气的著作《变革指南》（A Handbook for Revolutionaries）[13]一书中写道，领导者必须从根本上重新设计企业的社交结构。“领导者有必要动员尽可能多的人员成为变革的媒介”，而那些把稳定性与可预测性作为职业追求的人们是对变革抵触最强烈的群体。

丹·伯纳姆与他的管理层为航空与航天事业部创造的基因使得各个层级的人们都学会了如何抓住不确定性与模糊性，并且学会了拥抱变革。乔·伦纳德用生动的语言总结了1996年成立客户支持团队的经历，对此做了总结：

我们知道我们会犯各种各样的错误，但我们会重新振作，抖去身上的灰尘，继续向前。我们从不怕承认我们未能完成一些艰难的任务，但我们只会说：“让我们再试试别的吧。”

我们试图去开创新的模式。有人会问我：“什么才是新的模式？”我曾经这样回答：“当我们看到它时，自然就会知道了。”

我们知道自身想要做什么。我们确立了共同的行动纲领。接着，我们便开始摸索该如何付诸行动。曾经，我们并不能很好地应对不确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

定性，却面对着一个充满不确定的环境。因此，我们的起步相当缓慢——但随着变革的深化，我们最终实现了突飞猛进的进步。我们获得了成功。

后记：1997年年末，丹·伯纳姆成为联合信号公司的两位副总裁之一，而航空与航天事业部则被重组为5个业务单元，各业务单元均直接向他汇报。格雷格·萨姆被任命为汽车产品集团的负责人。1998年，伯纳姆应邀出任雷神公司（Raytheon Co）（年销售额达137亿美元）的CEO，而萨姆应邀出任EG&G（一家年销售额达15亿美元的科学设备制造商）的首席运营官。

在危机中，你能很容易地抓住人们的注意力，但是只有拥有可传授观点与坚强毅力的领导者才能引导人们真正地意识到长期增长的挑战。在联合信号的航空与航天事业部，伯纳姆和他的团队面对着一个处于衰退中的产业，认识到了均衡的盈利性增长的必要性。他们同时意识到，只有改变了组织的基因，这一切才能实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第11章　理诺公司打造终身客户

不存在成熟产业这种说法。在不到5年的时间里，戴夫・霍姆斯将一家死气沉沉的公司从销售停滞及低迷的投资回报转变为增长迅猛的公司。虽然一场医疗服务领域失败的扩张损害了公司的财务表现，但企业的根本战略仍在持续推动其核心业务。

20世纪90年代初，理诺公司（Reynolds and Reynolds Co.）是美国中部一家年产值达到6亿美元的企业。它制定商业规则，与诸如摩尔公司（Moore Corporation）这类的商业巨头竞争，将信息技术系统销售给汽车经销商。其总部设在俄亥俄州代顿市，在这座城市里，理诺公司属于那种受人尊敬的企业，而并非人们所认为的那种明星公司。

成熟市场？汽车经销权肯定不属于一个增长型业务。就规模而言，身兼董事长及总裁的戴夫・霍姆斯（Dave Holmes）说过，“我们曾将自身描述为‘一家年收入在100亿美元左右的企业’”。[1]高管们普遍认为他们应该尽可能地开展核心业务，虽然没有多少可拓展的余地，也只能尽可能地榨取。从1991年起，企业总收入每年约6亿美元，陷入停滞状态，投资回报率约为10%。[2]

那年霍姆斯制定了一个雄心勃勃的目标：到2000年，将理诺公司发展为一家年收入达到10亿美元的公司。企业中几乎所有人都认为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是不可能的——但公司1996年的收入已经超过10亿美元，在日程表中的前4年，企业年均利润增长率达到36%。用霍姆斯的话来说，在短短5年时间里，曾经的死气沉沉的业务表单的生产商已经成为“一家生机勃勃的信息管理公司”，公司的净资产收益率超过了25%。[3]

远景并非都很完美。1997年第2季度，收入增长低于预期。占公司大部分盈利来源的汽车经销商，基于对行业不确定性的考虑推迟了他们的购买决定。大规模并购削弱了财务报表中公司的利润表现，而一场将市场边界扩张到医疗保健表单领域的雄心勃勃的扩张则被证明比预期的艰难。因此，理诺公司加速实施了一些节约成本的措施，并取消了一笔大额的重组费用。它的股票，从1990财年末约2美元蹿升至刚超过29美元的最高点（两次调整后的价格），又跌至16美元以下。[4]1998年，公司出售了医疗保健业务。

无论他们的公司增长与否，商业领袖总会面临意外的挫折。当他们试图满足新客户的新需求时，正如理诺公司进军医疗保健领域（2×2矩阵的C区）时，风险总会特别高。理诺公司从这次失败中获取了许多经验。即使是在理诺员工所做的最疯狂的梦里，公司也无法发展得这么快速，赚这么多的钱。确实，失败是一门必修课。

霍姆斯和他的员工是如何做到的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（1）他们扩大了他们的边界。霍姆斯和他的领导团队推动理诺公司从销售业务表单和信息技术系统到提供“解决方案”——通过专业技术以及满足客户需求来更好地经营他们的业务。

除了利用公司现有的优势，他们还进行了多次战略并购，其中许多并购旨在加强和扩大公司的核心竞争力。他们也剥离掉包括公司传统制造业在内的许多原有业务。10年之后，核心业务已经从业务表单转为解决方案库。

粗略估计，单就汽车经销商的电脑业务这一部分，就将理诺公司的边界从在约15亿美元的市场中占比超过30%的市场份额转为在一个50亿美元的市场中占比超过10%的市场份额。此外，通过从主营出售表单到主要提供文档管理解决方案，使得表单业务也同步扩大。理诺公司在供应链中的位置已经从销售低利润的产品转为销售高利润的知识，在新的市场边界中企业业务量与日俱增。

（2）他们改写了企业基因。持续增长很大程度上取决于理诺公司所谓的“终身客户”。它不仅仅是一句口号、一个程序甚至于整个进程，它是一种理念、工具和技术的结合，用于创造近乎依赖的客户忠诚度。这种方式见效了——它成功的一个原因是，霍姆斯对于改变理诺公司员工的观念、决策模式、行为模式所付出的关注，基本等同于他对于基础商业计划所付出的关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

过去的理诺公司拥有一批视野有限的、踏实、勤奋型管理者。员工数量反映了作为公司规章制度制定者的创始家族股东们的适度的野心。霍姆斯教会他的员工们扩大思考，从外向内进行审视。他们学会了发现并满足客户的需求，而不仅仅是销售他们公司制造的产品。霍姆斯与他的人力资源副总裁汤姆·蒙切洛夫（Tom Momchilov）共同努力，将组织发展与个人发展统一起来。新的运营机制推动了决策结构与社交结构在整个组织中的变化。愿景、规划、目标设定、信息流、测量方法和激励都被关联到一个仍在不断优化的综合管理系统中。

霍姆斯从摩托罗拉公司、宝洁公司、通用食品公司、施乐公司、通用电气公司还有麦肯锡公司等招聘人员，为公司注入了许多新的基因。他尽可能在每一场会议上提出他的可传授的观点，反复阐述那些能带来盈利性增长的巨大可能性。今天的理诺公司，正如它的一位高管所言，就连邮件收发室的员工都知道戴夫·霍姆斯的计划是什么，以及自身在该计划中扮演什么角色。

尽管头发灰白，但58岁的戴夫·霍姆斯富有热情、精力充沛、口若悬河，仍显得年轻。他所带来的外部基因是一名营销人员。理诺公司1984年聘请他为公司的汽车经销商客户开发一款新的信息技术汇报系统。之前，他在通用食品公司工作了12年，他将转动式烘烤机投放市场；在通用电气公司他担任了两年的小家电主管；他还在纳贝斯克公司管理了两年的咸味小吃业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当接到来自理诺公司的电话时，他回忆道："我的第一反应是，'俄亥俄在哪儿？'但我真的被这里的人的品质所吸引。这儿与通用食品公司的官僚作风截然不同。理诺是一个扁平的组织。他们欣赏外部人员所带来的价值，他们是开放性的——他们乐于分享他们所做的正确的事情，以及并不那么正确的事情。我认为我在充满硝烟的市场份额之争中开发了一些好用的工具。信息技术时代即将到来——我购买了一台早期的IBM电脑，并在家中定期使用它来调取财务报告。我看到了一个巨大的增长机会。"

1988年，霍姆斯成为首席运营官，1年后，他升任CEO。他的价值观很清晰。除了让理诺公司实现增长外，他别无所求。他说："与其维持现状不如放弃。"例如，在1989年成为CEO后，他说："我发现自身向董事会说了一天，'我们的目标是实现45%的利润增长率'。有些人笑了，可能在想，'他疯了吗？'"但他们并非真的认为这过于疯狂。"那时，他们都知道我的态度：反对没有意义，增长才是价值所在。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“我们关注着所有的支出”

霍姆斯所看到的更大的市场是企业不仅需要表格和信息技术系统，更需要能更好完成企业业务的全面解决方案。

霍姆斯注意到，目前客户所面临的最大的问题不是缺乏新产品。正相反，新产品多如牛毛。“但是你如何能够快速地培训人员？如何让生产率超越对产品的需求，以及如何与其他系统进行整合？所以企业说，‘我需要一个合作伙伴，我需要一个完整的系统供应商，我需要有人承包所有的服务，我想要有人愿意定期介入，’并说，‘这是我们为您做的。这是我们创造的生产率。我们现在如何更上一层楼，更进一步？我们的下一个关注点是什么？’”

或许，正如蒙切洛夫所言：“我们重视客户在经营和推动业务上所花费的每一分钱，并尽量亲手帮助他们。”[5]

运用第4章介绍的矩阵，现有客户会带着新的需求进入到象限A区中（见图11-1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

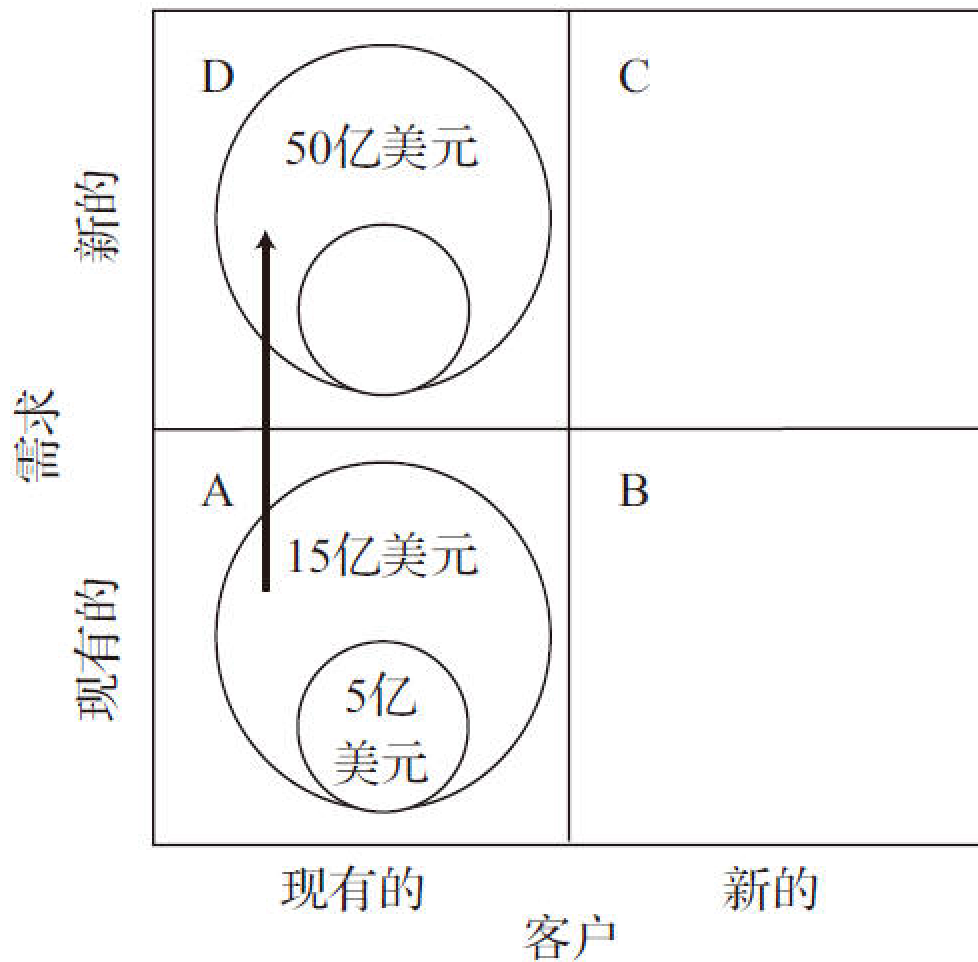


图11-1　在汽车经销商信息技术系统和业务表单15亿美元的市场份额中，理诺公司约占1/3，公司通过提出将市场边界扩张到50亿美元的商业“解决方案”，客户可以使用专业技巧和技术来支持改善自身的业务

遵循这种思路，霍姆斯认为，对于细分市场的额外需求，理诺公司能够学得更多、更快，并且更能够运用关系来满足这些需求。正如他所说，“维系现有客户，并为他们提供其他产品，比直截了当地向新客户提供这些新产品更容易”。这就是我们所说的相似的细分市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的概念——同样能够成为增长的来源，理诺公司产品已经被康柏电脑公司、通用医疗、通用动力公司等使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

帮助客户实现增长

由于理诺公司已经为汽车经销商提供了两个基本组件：信息技术系统和业务表单，因而公司选择汽车经销商开始介入。通常，为客户提供“解决方案”的公司通过简化当前流程、节约成本、缩短业务周期、降低资本密集度等，帮助客户盈利。理诺公司实现了以上所有事情。

不仅如此，理诺公司打破常规，帮助客户在自身业务中增长并创造价值。“我们开始使用一套严格的控制系统，从根本上帮助经销商们控制成本，”霍姆斯说，“现在，我们正在帮助他们提高收入、利润及顾客满意度。”经由这些举措，理诺公司借由整条价值链扩大了市场边界，创造出一片更开阔的市场前景和更大的市场份额。这是一家顶尖的盈利的增长型公司的本质。

汽车系统的年收入从1991年的2.49亿美元攀升到1997年的5.37亿美元。一个成功的衡量标准是公司大约60%的收入来源于持续的技术支持和服务。新战略的核心是信息技术系统即ERA信息管理系统的研发，这个项目由霍姆斯来监管。ERA信息管理系统结合了信息技术与表单，公司恰如其分地称之为“一系列零售解决方案的引擎”。1996年，NCM汽车调查小组在对全国1000家经销商进行调查后发现，使用ERA信息管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理系统的经销商们每年所获得的利润比使用竞争系统的平均多出20万美元。

凭借1996年推出的配套应用程序“销售愿景”（Sales Vision），ERA集成了从销售、服务备件、车辆注册到客户跟踪的所有内容。文档管理系统负责文档的电子存储和检索。该系统协调员工的日常活动和工作安排，自动选定可能的买主并安排电话跟进，并为经销商提供零件和二手车在线数据库。其他应用包括用于管理车辆库存、评估服务和车辆维修运作的高效率工具，以及为购买者提供金融和保险服务。理诺公司承担其所售系统约85%的成本——这是保持稳固的收入基础的一个因素。

为进一步完善系统，理诺公司为客户提供一系列相关的营销服务，包括直邮和数据库营销。通用汽车公司选择理诺公司来实施汽车发动机组件附加服务计划，该计划旨在获得更大份额的过保服务市场。理诺公司的咨询部门是由1995年和1996年并购的两家公司组建而成，目前是业内最全面的咨询部门，从培训到系统优化以及改善客户关系，它在各个方面帮助经销商，无所不包。通过与微软公司合作的汽车定点在线服务，理诺提供新车购买服务，通过二手车登记服务与经销商库存关联，并向经销商提供“迷你”主页。

提高客户满意度已成为理诺的市场核心竞争力。“我们进入这个行业并为经销商进行标杆研究，为购买新车或者使用汽车服务的客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

反馈其满意度，”霍姆斯说，“如果我们发现了问题，我们就能够有针对性地为他们提供帮助。”

提供全面与一体化的解决方案使理诺公司处于它的客户群的大变革的前沿，当经销权合并到超级经销商手中，厂商从分销渠道手中夺走盈利，而新的竞争对手如CarMax和Wayne Huizenga's AutoNation（理诺公司的一个客户）则挑战现有的经营方式。正如霍姆斯所说：“如果你使用由外向内的视角来看，你就能推动市场的未来。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

重新划分成熟市场

表单业务在已经成熟、低利润的“100亿美元的行业中已经饱和”，这似乎已经成为一个咬不动的坚果。理诺公司的员工一直在积极地寻找并通过精准有效地投标获得他们可能得到的任何业务；其结果是，他们获得的很多业务并没有价值。部门总裁罗德·海丁（Rod Hedeen）说：“如果你不知道你要去哪里，你就不能带动业务增长。你们都需要被带往一个方向——我们称之为‘西进’。”[6]

带领业务系统部门西进的是一项突破性研究，通过该研究说服其领导者根据购买行为重新划分市场，而不是根据传统的标准，如商业规模、行业联盟或地理位置。研究针对4种基本类型的买家，理诺将他们标记为①积极投标者，②系统管理者，③便利型买家，④总价值追求者。前两者最不吸引人，理诺公司认为：积极的投标者根据价格购买，系统管理者的决定基于其他传统的采购标准。便利型买家和总价值追求者是理诺公司的服务对象，就是这些想要将表单管理系统流水线化或外包，对提高公司业绩的解决方案的价值懂得欣赏，并乐意为之付款的人。

在寻找合作伙伴为其客户提供必要的产品之后，该部门领导人放弃了实物表单市场。最初，市场被缩减了一半，约50亿美元。但它为重新分配资源进入一个更大更有发展前景的市场铺平了道路。正如海

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

丁所说，“我们作为文档管理和工作优化服务的提供商，通过自身的组织与合作伙伴，我们的市场潜力仅在美国和加拿大就达到一年230亿美元”。

公司并购了一连串较弱的竞争对手和小公司。并购增加了客户并增强了组织的能力，但这不是一个整合的游戏；与在汽车行业一样，其主要目标是建立一个全面的产品组合——从传统的仓储和配送服务，到客户企业运营流程再造。

在一个企业如何创造其价值主张的典型的示例中，某个世界上最大的公司的一个主要部门委托理诺公司设计一个符合ISO9000国际质量标准的汇报系统，该系统将连接20多个制造企业。该项目从一开始就没有任何系统。经过几个月的紧密合作，客户拥有一个将所有的采购和制造相关的企业联结在一起的系统。电子报表和纸质表单实现了完美结合，只需触摸一个按键即可获得完整的供应商和产品性能历史记录。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新客户与新需求

一流的能力使业务表单部门的年收入从1991年的3.5亿美元增加到1997年的8.19亿美元。营业利润从2300万美元增加到7500万美元。这些新的能力也将理诺推入2×2矩阵的C区：新客户与新需求（见图11-2）。在公司优质客户群中增加了通用电气公司、日产汽车、通用汽车、芝加哥第一银行、戴尔电脑、美林[1]和特纳传播公司。

霍姆斯下一阶段的设想是尝试进入一个从未涉足的领域。这一举措始于1994年，当时理诺在医疗保健领域进行了第一次并购。霍姆斯猜想，理诺公司可以把在汽车经销商和一般业务中运作出色的信息管理系统及取悦客户的技能移植到医疗团队中——这是一个估值为每年20亿美元的市场边界，并正以超过20%的年增长率实现增长。在20世纪80年代中期理诺还是市场上的一个小企业，从1994年起它开始了极富侵略性的扩张。从那时起，它一直在并购公司并将它们并入理诺公司的医疗保健系统，在1998财年其收入应该接近6000万美元（见图11-3）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

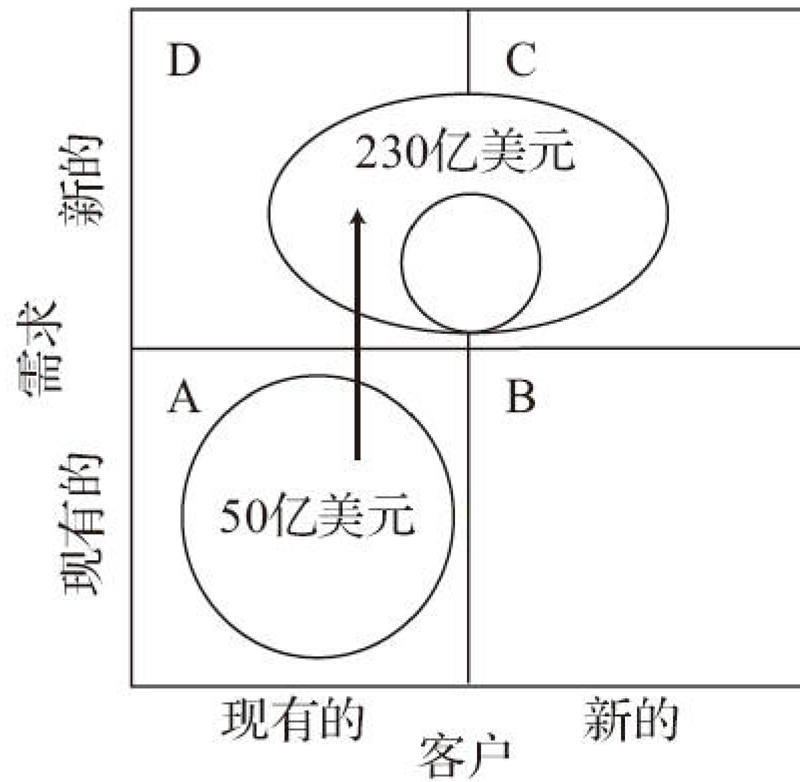


图11-2　从销售业务表单和表单管理系统，理诺公司的业务系统部门扩展到提供“文档管理和工作优化”——这是一个总计约230亿美元的市场边界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

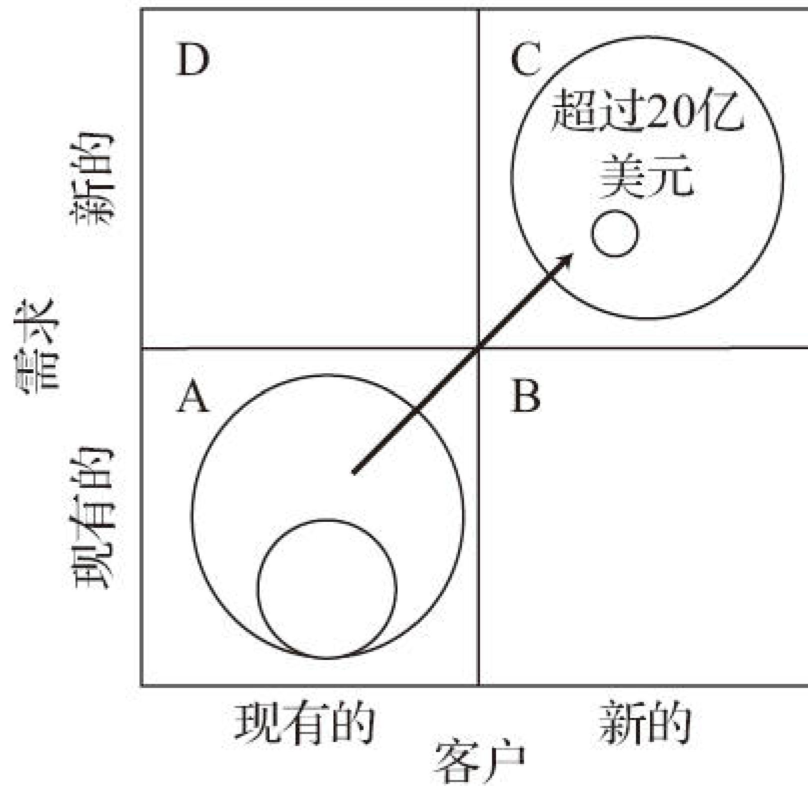


图11-3　随着扩张进入到医疗保健领域，理诺公司希望其信息管理技术和令客户满意的服务水平能满足一批全新的客户和需求

理诺医疗保健系统在全国范围内赢得了一份令人为之侧目的新客户名单，其中包括新英格兰地区最大的医疗保健服务供应商哈佛朝圣者医疗保健公司（Harvard Pilgrim HealthCare）。美国医学协会的子公司AMA解决方案公司（AMA Solutions Inc.）也选择理诺公司作为它的首席技术供应商，该方案为AMA在全美各地的30万多名会员提供操作管理系统。

但是，转换新客户和新需求的创新活动存在着固有的风险，并且这风险比预期来得慢。理诺医疗保健系统还没有盈利。首先，霍姆斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

承认，理诺公司低估了在一个高度分散的区域性市场销售该系统的难度。随着整合热潮横扫整个行业，许多潜在的有吸引力的区域信息管理公司的并购变得没有意义，“因为市盈率是看不见的”。

“我不是一个有耐心的人，”霍姆斯补充说，“有些事你可以速战速决，但有些事你必须采取一些不同的办法。这是一个非常大、急待开发的市场，充满着吸引力；它对信息系统有着巨大的需求，希望能用信息系统控制成本、管理多个项目、改进医学实践并提高患者满意度。构建它所需的能力正是我们所擅长的。

“我们仍在构建并开发一个成功的业务模式，一旦它被寻找到，机会是巨大的。我们已经为之付出了很长的时间。”霍姆斯预计未来几年收入将翻一番。

再也没有什么能够阻碍霍姆斯在象限C中寻找更多的商机。在1998财年开始时，他在给理诺员工的信息中，重申了他早先提出的公司的愿景：“成为一家令人羡慕的公司，能吸引并留住客户、合作伙伴和股东。”霍姆斯告诉他们，并购第四大业务是实现这个愿景的关键部分。

[1] 2008 年，受次贷危机影响，美林被出售给美国银行。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

改变企业基因

理诺公司的领导人如果不能彻底改变公司原有的思维模式，公司就不可能实现任何增长。当霍姆斯被任命为首席执行官的时候，理诺公司处境艰难。公司在20世纪80年代权力分散，而且开始了一项界定不清晰的增长计划。公司的兼并式并购和海外扩张并非基于对消费者需求的基本分析，其结果导致了财务压力以及公司发展方向的不确定性。其历史上第一次大规模裁员令士气大跌（在被解雇的人中，有一半是新的汽车信息技术系统的研发人员）。管理层四分五裂——不仅是由于权力分散，还因为保守势力对扩展计划引入的新鲜血液的仇视。

“我们是一家以销售为主导，受到大量客户关注的企业，”霍姆斯说，“我们率先开创了不同的业务领域，并取得了领先地位。”在汽车系统领域的领导地位是确定无疑的，ERA系统帮助理诺公司在这一市场份额中占据领先地位。事实上，对客户的关注是一项强大的能力。实现客户满意已深植于公司的企业基因之中。它的管理者们（“一些努力工作的白领”）将尽他们最大的努力令客户满意。

“但我们正在失去市场，”霍姆斯承认，“我们缺乏与竞争对手竞争的好奇心。业务计划的制订没有考虑到股东或市场份额。我们也没有专注于通过产品线和客户去了解我们的盈利能力。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“谈到彻底变革时，公司的员工都表现出畏惧。”罗德·海丁语气强烈地说。海丁拥有在通用电气公司工作的制造业背景，于1986年加入理诺，他发现“这家公司对于它自身的方式非常满意，并非常抗拒变革。员工们都过得很轻松。如果你没有制定目标，他们就会换一种方式给你发奖金。这与你今天所看到的理诺公司截然相反”。

第一个优先事项是控制成本，并组建一支能够带领公司走上新的增长轨迹的管理团队。无法摆脱旧思维的高管离开了，霍姆斯开始引进更多的外部基因。（截至1997年年底，通过直接招聘与企业并购相结合，理诺增加了数十名中高层管理人员，涉及营销、销售、人力资源、战略规划和信息技术领域——换句话说，即公司的每一个领域。）霍姆斯及其团队也剔除了那些没有盈利增长前景的业务，包括在之前的无序扩张计划中获得的许多业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

建立情感资产™

霍姆斯确信理诺公司拥有增长的潜力，但如果没有他提出的愿景——一个既方向明确又掷地有声，足以激发理诺人情感能量的核心构想，他并不认为理诺能够继续发展。

戴夫・霍姆斯信奉建立情感资产™。情感资产™是商业领袖刚刚开始阐述的概念，指的是员工们依据他们的精神能量、信任和心甘情愿追随领导者并付出他们110%的努力于他们的公司和目标。在公司中拥有情感资产™的人工作起来能协调一致。比起工作的小时数，他们更关注结果和效率。情感资产™是卓越的精神源泉，能够强化自我并感染客户。

实现积极的增长要求大多数理诺员工的思维模式发生重大变化。霍姆斯开始转变，他要求新的高层管理团队提出他们的想法：公司的价值观是什么，公司应何去何从。之后他们形成了一个共识，即理诺公司的未来在于成为一家强大的信息管理公司，实现“经营业绩”，追求客户满意度，富有社会责任的，而且（当然）必须是盈利的。霍姆斯设置最低20%作为投资回报率作为目标。

汤姆・蒙切洛夫认为：“戴夫觉得总有你想不到的东西。你掌握了客户关系，并反思，‘我要如何利用这种关系扩大市场？我们如何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

围绕客户，为客户服务，令客户持续与公司保持合作？’”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

建立彻底变革的运作机制

为了实施增长战略，理诺公司的管理团队需要新的知识、分析技能和眼界。一段时间以来，霍姆斯和蒙切洛夫始终在开发一个高级管理人员培训项目。经过他们讨论，这个构想转变成这个培训项目可能成为彻底实施变革的运作机制——能将各个独立的组织整合在一起，创造所缺乏的共同的愿景和语言，并拓展每个人的思维。

他们与俄亥俄州立商学院的高层管理者教育团队合作，制定了4个正式目标。

（1）通过挑战管理者们的假定及拓展他们的商业思维来改造高层管理者。

（2）引入新的工具和流程，以帮助他们更好地进行管理。

（3）将以客户导向、竞争精神为核心的管理方式制度化。

（4）加强各业务单元之间的协同合作。

霍姆斯和蒙切洛夫知道他们中的许多人不认同与一群学者会面，以及把时间从重要的业务转移到内部管理上。因此蒙切洛夫开始在午餐、会议以及通过电话对这个概念进行非正式地游说。他在总裁的每月员工例会上报告该方案的实施情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

然后他们要求一组高管思考这个方案并提出他们的见解。这是一个经过谨慎挑选的14人团队，选择有些人是因为他们的敏锐和洞察力，而其他人则是因为他们对整个方案特别不满意。根据从公司的市场地位到后续计划等各方面的深入调查，让小组成员们辩论并思考关于广义的管理、竞争和文化问题以及其他培训能发挥作用的领域。

该团队的反馈是霍姆斯和蒙切洛夫希望看到的。高管们不想死盯住增长缓慢的市场，他们希望学习如何设计新的战略。他们还希望帮助自身培养对公司成功至关重要的领导能力，而不仅仅是他们个人的领导能力。他们说，任何计划都应该通过组织推行，并且应该授权给员工以采取主动和承担风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“令人难以置信的转变”

所有这些构成了项目的内容，项目共吸纳了排名前50左右的高管人员参与，运行时间达到一年半。最终，它演变成一个内部培训中心，理诺企业大学现在为各级员工举办研讨会和提供方案。

这些早会的第一场被象征性地安排在公司新财年的第一天。这是一个由拉姆·查兰主持的议程为一天半的异地会议，它对整个变革进程所发挥的作用远比霍姆斯或其他任何人想象的深远。正如霍姆斯描述的：

这是关于增长的战略。一开始，我们将目标定为每年增长10%。但拉姆首先谈到了自内向外的增长，这是我们历来的看法。然后，他使用成功公司的案例，带领我们从外到内思考，包括所服务的市场和客户以及你可以运用于市场的能力。

这从根本上改变了我们对于市场的看法。我们了解到，通过从外到内思考，现有业务的市场份额微乎其微，于是我们问：我如何能够最大化？如何获得最大的潜在竞争优势？然后我们知道需要一直界定并再界定我们的市场边界，以一种有远见的方式重新思考它们。一旦市场发生变化，就需要改变原先的市场边界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之后，我们把团队分成为更小的小组，并分析了我们所认为的每个主要业务中的增长机会。这是个脚踏实地的工作，从直觉出发，但绝非天马行空的幻想。报告反馈回来时，我们都为拥有更高增长率的前景而欣喜。我们都认可增长率达到了15%，而有部分人私下认为我们能做得更好。

这是一个令人难以置信的转变。我一直担忧如何将整个管理团队提到一个更高的增长平台上来，而此后这不再是问题。一夜之间，整个团队的态度为之改变。

会议期间还让每位领导者挑战理诺公司在其他业务中面临的问题。在工作坊和演练过程中，他们一起明确和解决实际存在的业务问题，并分享经验。他们开始明白，他们成功与否取决于其他人努力的成果，协同合作是真实存在的——组员们相互交谈，一个细分市场的系统业务可以向另一个细分市场中管理客户满意度的系统业务学习，这很困难吗？当然不——只是以前没做过这种事。

开放性思考的其中一项内容是明确CEO的角色定位。“戴夫真的做到了能够听取批评并改变自身想法，”蒙切洛夫说，“所以他树立了使整个项目运作的榜样。大家都明白了好的构想能挑战其他人最焦虑的假定。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

该小组以一个执行计划结束，该计划有具体的目标和里程碑事件。更重要的是，他们都赞成该计划只是第一步——变革必须通过整个组织推行。

霍姆斯和他的团队描绘了一幅令组织中每个人都能理解的新理诺的愿景，称为“2000年愿景”，它描绘了一家到2000年销售额将增长到10亿美元的公司。该公司有5个核心价值观：①关注客户，②坚守最高的诚信标准，③员工的重要性，④精益求精的必要性，⑤告诫语“利润是公司的生命线”。

“由此产生了一系列全新的焦点，”霍姆斯说，“首先，‘我们的成本在哪里，我们从哪里赚到钱？’但这还不够，你可以清理你的成本线，但之后你的定位在哪里？它需要一个新的基本方向：哪些是富有战略意义的？我们长远的方向在哪里？客户的需求是什么？

“首先，强调定价优势——不是抬高价格，而是要了解你把成本花在哪里，你处在一个什么样的市场环境，你从哪里创造价值以及什么样的价格能给你一个合理的回报，这与你的客户以及竞争对手的认知相一致。”

霍姆斯对收入和利润设定了进一步的目标，并将奖金与结果挂钩。“在通用食品公司，我们习惯花上数月的时间用保守的结果去制定方案以保护自身，”他说，“而这里更糟。”挑战性的目标产生了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

令人震惊的效果。“你可以看到人们从单一职能的人员戏剧性地转化为多样化通用管理者——那些销售经理过去降低价格只为了销售，而现在真正成为关心赚取利润的人。

“这还有助于帮首席执行官减轻压力。突然间，我便拥有了一个由50个领导者组成的团队，和我一起关注同样的事——股东价值。他们还推动了整个组织的运行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

传播可传授的观点

对理诺公司的大多数人来说，10亿美元的收入目标似乎是不可思议的，他们中的许多人对公司的发展方向毫无头绪。“我们重新设计业务以提高客户满意度，并削减了50%的成本，我们自我感觉相当好，”蒙切洛夫说，“然而戴夫突然间说道，‘我现在想要的是完全不同的思维——不是增量，而是一个巨大的飞跃’。”

霍姆斯加大了音量，为各个层级的员工解释每一种可能的方式以及为什么这个目标是可行的。他在演讲、会议和员工出版物中谈论并回答问题。他重申了它们所体现的核心价值观和态度，强调了与企业历史的延续性。

他于1991年开始每季度通过视频传递信息，并分发给公司的每个人，他在视频中规划目标并讨论绩效表现。通讯部副总裁保罗·格思里（Paul Guthrie）对季刊《理诺的世界》（Reynolds World）进行了大幅修改，将其改变为传递构想的载体、对市场趋势的深度分析，还刊载关于理诺员工在各业务中如何应对新挑战的故事。

在杂志和视频中，霍姆斯还详细解释了公司的财务业绩，以净资产收益率为开端，包括净利润、资产负债表信息、经营业绩和股票表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

现。为了培养不同的业务单元间良性的竞争精神，单个业务单元的成绩呈现方式被打破了。

格思里说，当霍姆斯刚开始推广他的主张时，有调查显示不足20%的理诺公司的员工认为他们可以解释公司的战略。3年后，超过3/4的各层级的员工（包括许多经由企业并购进入公司的员工）对于表达这一主张感到“特别轻松自在”。重要的是，他们可以向客户解释这一价值主张。

培训课程和沟通的一个主要目标是让人们接受变革。“我们需要创造一个新词汇，”霍姆斯说，“核心价值观中特别的两项是关于公司的新方向：不断精益求精以及利润是生命线。我们试图让员工们彻底了解：我们每天来上班不只是简单地执行工作，我们要为我们的客户和公司创造价值，这些是和谐统一的。

“今天，我可以对大众说，如果我们明天还按照我们今天的方式做生意，那我们就落伍了。没有人会因此退缩，人们意识到，如果他们想保持领先，他们就必须不断改变。如果当我刚上任就说了这些，这会使每个人都像进了地狱一般。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

拓展新能力

理诺公司的领导者通过一批专项工作组使变革能够运行。顾问们帮助霍姆斯明确了7个对实现增长前景至关重要的领域：①信息技术，②营销，③销售，④金融，⑤组织，⑥产品研发，⑦倡议“创造终身客户”。“卓越的团队”（跨职能团队，主要成员是管理者）管理每个区域，以观察理诺公司实现愿景所需的能力，并为发展它们制订行动计划。

例如，客户服务团队确定了几个关键目标，其中包括：更高的客户保有水平、更多的口碑宣传以及为理诺及其客户增加利润。该团队研究了理诺公司各部门的最佳表现，与那些以高客户满意度知名的企业对标，并指出理诺公司为达到同等水平所必须做的。在人力资源方面，蒙切洛夫说：“我们采用了特殊的招聘方式，不是那种小公司的系统化的方式。因此，在人力资源方面，我们关注招聘和选择——我们如何挖掘人才、销售、定向培养和推广公司的整个过程。我们还研究如何开发技能体系，尤其是管理者的组织能力。”

跨职能团队之间彼此合作的行为对于先前没有花很多时间互相交流的领导者们来说是一个高效的变革机制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

万众一心

理诺公司的领导者们知道他们自身仅靠目标、强调以及新的管理技能是不够的，必须在整个组织中推行自上而下的彻底变革——创造新的思维方式并培养可能成为领导者的各层级的人员。

为此，他们彻底改革了战略规划和绩效管理系统，使其成为改变决策结构与社交结构的运作机制。“我们常说，‘做所有的事情’，”霍姆斯说，“我们正在做的不仅是实现与客户的业务增长，而且还侧重于增强公司的能力。因为，为保持长期增长所面临的挑战是需要培养员工能力，完善组织的基础架构，以承担更大规模的业务。

1995年从汽车业务的子公司开始，理诺公司对其传统的目标管理的观点做了变更，转变为“共同为成果而努力”（WTFR），这是一个公司员工的个人目标与公司前景相契合的战略规划和绩效管理系统。

战略规划是一个先自上而下然后自下而上的过程，从管理层到最基层的员工都参与绘制构想。在每个步骤——现状评估、愿景、规划，一个部门的领导人要与一个跨职能的高级企业管理团队会面并商讨。“它是积极的参与和交流，”医疗保健部门负责人杰克·普劳德（Jack Proud）说，“它是公开的讨论，来自不同领域和部门的人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可以分享共同的发现与挑战。”[7]每个季度最高领导层与霍姆斯会召开一场为期两天的异地会议对此做出更新。

在拟订来年的计划时，每个业务部门的领导都会把它带回自身的部门预演。自然，他们介绍产品和服务的定位，以及对此的发展计划。但他们还在以下6个关键领域设置具体目标：①市场领导力，②客户满意度（客户有内部和外部两种定义），③组织优势，④持续改进，⑤增长绩效，⑥财务业绩。

然后将计划与WTFR相连接。业务部门领导将计划传递给直接报告人，这些人与他们的团队或工作小组会加上他们期望为年度业绩贡献的具体细节。最终，每个员工均创建一个个人WTFR文档，详细说明他或她将做出哪些贡献。

客户满意度和业务流程部副总裁莫娜·耶兹贝克（Mona Yezbak）称这是一个“层层递进式”的流程：每一层级的目标、战略和关键计划流向下一层级，一直到它们被转化为个体职责，从而变得更富有策略性。“它为组织提供了一种通用的语言，也形成了垂直和水平方向上的一致性，”耶兹贝克说，“连邮件收发室的人都知道戴夫·霍姆斯的计划是什么。”[8]

例如，汽车部门的客户满意度目标是95%。WTFR将其分解为团队、工作小组以及个人可衡量的细节。“对在支持中心接听电话的工作人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

员来说，这并不意味着他或她要对95%的客户满意度负责，”耶兹贝克说，“但他们要在60秒的时间内接听电话，并与客户进行第一次通话解答，因为我们知道这种技能是客户满意度最有效的驱动力之一。所以这些就成为个人客户满意度目标。”

像商业计划本身一样，当每个人都创建了他或她的个人文档时，WTFR并未结束。作为一个标杆，它在一年中持续存在，并在每季度的正式审核中依据市场管理实际情况进行更新——至于非正式的更新则更频繁。“它不是你搁在架子上的某件物品，”耶兹贝克说，“它是一个可变动的文档，要到年底才会作废。”

WTFR还提供一种机制，用于传递首席执行官关于管理上的硬性和软性问题的想法。乔·鲍斯曼（Joe Bausman）在理诺公司工作了33年，现已退休，他是1994年成立的汽车系统部门的负责人。鲍斯曼说：“它的确是我们工作中不可或缺的一部分。它让董事长的构想得以延续并将这种构想变为我的延续下去。这是你讨论标准设置和期望的地方。如果有什么是戴夫所渴望的，那这里就是它开始变得真实的地方。这是一种愿望的转移，梦想被落实成一些你能做出的具体决定、战略决策。

“它也是一个过程，迫使你从堆满物品的办公桌和千头万绪的思维中脱身出来。这些问题对你来说并不陌生。但你需要某样东西，能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

够装载每个人头脑中的那些想法，你对这些想法进行谈论和思考，然后将它们以一种让整个组织能应对的形式呈现出来。”[10]

这个过程自然吸引了来自不同领域和业务部门的人。“如果我想研发一条新的产品线，那么这个过程会帮助我吸纳那些需要参与其中的人，”鲍斯曼说，“很明显，你调用产品开发人员以设计产品。你调用技术人员，他们可以与你谈论趋势。你调用销售人员以获知市场动态。你调用服务人员，可以了解他们所在业务的服务发展趋势和他们的判断。你将所有这些环节以一种战略性的方式结合在一起，并吸引他们参与这一过程。”

理诺公司企业基因的一个关键部分是鼓励员工发展，而战略规划机制帮助他们做到这一点。鲍斯曼说：“如果我希望增长某个百分比或某个数值，但我不知道如何实现，我必须做些什么来弥补差距？你通过流程让员工必须做这项工作。如果它无法令人满意，那就是个教训，是一个学习机会。这是一个发展的机会。在这个面对面的过程中，你可以决定你的机会是什么，你需要做哪些改变。”

它使得未达到目标的员工的职业生涯不必面临降职的风险。“你无法从你所承诺的获得报酬，”鲍斯曼说，“如果你设定一个目标，比如增长20%，两年后，只达到17%，没有人会受到惩罚。我们将对你没有做到的3%给予批评性的建议，但我们更愿意鼓励员工发挥他们的想象力并识别出更大的机会。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1997年这一流程被推广到其他各业务单元，理诺公司的领导人将它扩展为“平衡计分卡”，将战略规划与绩效管理系统两相结合。其目的在于对推动未来绩效水平的驱动因素进行衡量和设置目标，这些因素包括市场领导力、客户满意度、组织结构优化、持续改进和绩效增长。理诺领导人期望平衡计分卡帮助他们将薪酬与组织结构优化等无形领域的绩效联系起来。非财务指标占高管年度奖金的10%，霍姆斯还计划增加该比例。

与此同时，理诺公司还为所有全职和符合条件的兼职员工设立了股票期权计划。蒙切洛夫说：“当戴夫谈到EPS（每股收益）和创造股东价值时，员工们说，‘这跟我有什么关系？’——好吧，现在它与公司里的每个人都息息相关。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

教育客户

WTFR和平衡记分卡真的有用吗？看看客户满意度这一项，答案显然是肯定的。在WTFR帮助下发展的理诺公司的员工的态度和行为中，没有什么因素比客户满意度对于公司的成功更重要。它是公司主要核心能力和竞争优势之一。“我们不只是谈论终身客户——我们有效地执行，这就是我们的战略。”霍姆斯说。独立调查持续显示，汽车系统和商业系统以其最高的客户满意度和保有率评级领先于其他产业。（医疗保健系统采用了相同的方法，于1997年刚刚开始执行标杆管理，但有望于1998年看到成果。）

“在我们所处的业务中，销售一个硬件与销售一个系统之间的增长能力是有区别的，”耶兹贝克说，“它与解决问题有关，我们这么做的能力取决于培养与客户之间不断前进的关系。这是我们的价值主张。”

终身客户的构想仅仅是一个初步的想法——如果无法被正确执行，它只是无意义的样本。20年前，你可能会断定IBM公司拥有终身客户，IBM公司的销售人员实际上就驻在客户公司总部，准备好帮助他们发现新产品的用途。但IBM公司的工作方式是由内到外的——它的销售人员在推销公司的硬件和软件。培养真正的忠实客户是终极的由外到内的过程。它的成功与员工们对客户需求的了解程度以及他们是否能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

够很好地将他们从细分市场规划人员、产品研发人员、服务提供人员那里所得到的信息传达给客户成正比。

耶兹贝克在提升汽车系统的客户满意度方面发挥了关键作用，她曾任施乐公司集成系统运营部门质量与客户满意度经理。在施乐，建立客户忠诚度是实现长期财务目标最关键的因素，公司认为只有通过提升客户需求总体满意度才能赢得忠诚度。耶兹贝克引入了这种观点以及大量的工具和技术，使整个组织围绕这一目标达成一致。

耶兹贝克承认客户满意度的重建工作在过去10年中受到了批评。但她说，这主要是因为它通常被认为是一个重要项目，优于其他项目，却没有写入企业基因。“如果它是你普遍使用的工作方式，它可以带来利润，”她说道，“你必须说到做到，把它融入你的主要的业务活动中。”

理诺的整合从了解客户的需求和存在问题的严格机制开始。调查了客户们在与公司交易的每个阶段，包括从销售到持续使用过程中的满意度和不满度。客户满意度团队每年还通过电话对数千名客户进行调查；对那些不满意的客户会立即通过封闭循环的解决流程进行跟进。每年两次在理诺总部召开客户咨询座谈会。高级经理们预计他们将耗费大量时间在客户身上。当然，这种密集的互动有个称呼——“客户的声音”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所有级别的员工都定期与客户组织中的对应人员会面。客户预备部与运营支持部总监兰迪·塞莱克（Randy Selleck）说：“毕竟，客户不只是业务的所有者，还是使用我们系统的个体。”其结果是：在20世纪90年代初，他说，员工们认为他们在业务服务端的工作就是修理计算机。“现在他们明白他们的使命是维系客户并保证客户所使用系统的正常运作。”[11]

在接下来的客户跟踪调查中，理诺公司员工将公司的方法论与其他行业的最佳实践，以及竞争对手和他们自身过去的业绩进行比较。他们还访问了每一位流失的客户，以了解他或她为什么离开。

自1995年以来，公司通过各部门经理对其员工进行4小时视频培训计划，已使所有员工明确了创造终身客户的步骤。管理人员则在理诺企业大学即公司内部的学习中心获得战略方面的持续培训。

评估标准越来越精细，理诺公司最近通过市场细分和使用阶段将客户满意度发展为“价值驱动力”。“例如，我们对于我们的企业客户市场和传统的经销商客户的价值驱动力有清晰的构想，”耶兹贝克说，“我们将其分为1年期使用客户、1~4年期使用客户以及5~10年期使用客户，并将所有信息分隔开。”关键是，一个已经与理诺合作7年的企业客户显然与刚运营1年的传统经销商所重视的不同，理诺的目标则是弄清楚是什么不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理诺公司正致力于将客户信息与预算、规划和战略更紧密地结合起来。“我们正努力在客户满意度和营销之间架设桥梁以创建一种客户满意度和营销的结合。”耶兹贝克说。目标是“连接各种类型的组织，以使他们可以通过细分和合作阶段发展他们的价值主张”。

通过创造收入或提高生产力获得相应的收费，实现客户满意度目标。理诺公司投入了大量努力使信息可用——“硬性连接到组织”，如耶兹贝克所说。高层管理者和中层管理者们每季度得到结果，并希望对结果采取行动。他们成为（用理诺的行话来说）“属性所有人”。耶兹贝克解释说：“属性是相关的销售问题、服务问题、培训问题。例如，在结算中，你对结算的准确性和及时性有多满意？财务副总裁就拥有这些属性。”

属性所有权意味着解决问题的责任。耶兹贝克说：“在组织中它始终通过管理层和单独的贡献者融入组织中。”如果一个经理没有找准目标，在他或她手下工作的人会改善其结果。这些人通常是提出解决方案的人。客户支持经理加里·科菲尔德（Gary Coffield）表示：“我们所做出的组织性行动可能有90%都来自于那些接听电话的人。”[12]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从逆境中学习

1997年的挫折放慢了理诺公司的步伐，但并没有阻止它。到年底，该公司扩大了其包括英国和欧洲在内的市场边界：它以3600万美元购买了卡拉马祖信息技术集团公司（总部位于英国，在密歇根州也有产业）26.5%股份，该公司是一家领先的汽车经销商系统供应商。理诺还启动了一个价值3700万美元的研发园区的一期工程建设，地址位于代顿市凯特林郊区，那里遍布着研发中心、高科技公司和与大学关联企业。霍姆斯雄心勃勃地称其为“具有发展成为下一个硅谷的潜力”。

霍姆斯1998年一件优先的待办事项是发现新的市场边界——理诺公司可以用其不断发展的核心竞争力施加影响的第4个业务。为什么在现有市场边界中仍存在需要解决的问题时他还要这么做呢？因为确定并开发一个新的市场边界需要时间，他说，没有公司能够承担得起时间上的浪费或把它拱手相让给某个竞争对手。霍姆斯知道，如果你想实现持续增长，你就不能推迟寻找新的机会。

在创造一长串创纪录的季度收入及利润纪录之后，这个失误冲击了整个组织——包括成千上万的雇员和股东发现一切又变得不明朗。但任何新的增长都是企业家的冒险，挫折几乎是不可避免的。重要的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是领导层可传授的观点逐渐变得清晰——理智诚实地进行再评估，从错误中学习，并坚定地走下去。

坏消息传播开后，霍姆斯去了每个部门，解释原因并接受提问。他由衷地赞扬了员工们为推动公司增长所付出的艰苦努力——这在几年前是难以想象的。他对加快削减成本的计划进行解说，重申创造股东价值的重要性，然后谈到了从经验中吸取的教训——包括在商业环境不确定的背景下更灵活地进行规划和管理的必要性。这些会谈制作而成的录像带被作为《展望季刊》视频的一部分进行派发。

“你只需跨出这一步，去正视它，”他说，“当你这样做时，你能让员工们受到激励，并引导组织呈现出最好的状态。”

这正如理诺公司其他方面那样，成功与员工对客户需求的洞察有直接关联。霍姆斯说：“当我们和客户通话时，我总是说，‘伙计们，我们将赢得两种收获中的一种：我们赢了，要么因为我们赢得了订单，或者因为我们得到了为什么我们会失败的独到见解。’”

“因为企业基因的另一个组成部分是一种文化：我们要边做边学，我们从成功中看到自身的不足，并且我们可能会从这些不足中收获更多的价值。”

增长的途径不是一条平缓向上的直线，它不是为胆小的懦夫准备的。增长中的组织领导者和他们的队伍必须预料会遭遇挫折，并在遇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

到这些挫折时不会失去勇气。当所选择的道路是将企业推进至全新的领域时，就更具有冲击性，理诺公司所选的道路是进入医疗保健领域。

理诺公司的领导人相信战略的基本原则是正确的，但最后的结论还有待揭晓。通过关注客户，从外到内的系统思考以及员工们进行尝试的意愿（并没有孤注一掷地赌上全部家当），这些给了员工们坚持下去的信心。从经验中学习，因为除开增长之外的另一个选项很明确，那就是死亡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第12章　你能否通过坎宁安神父的测试

我们用一个不同类型的增长故事为本书作结。很多年前，神父威廉·坎宁安（William Cunningham）和埃莉诺·乔塞缇斯（Eleanor Josaitis）创办了一个向孕妇和婴儿分发食品的项目。今天的企业Focus:HOPE集团是一个占地30英亩[1]的综合体，从儿童福利机构到机械师培训、生产汽车业零件的营利性业务以及制造业工程师高级学位授予机构，无所不包。

与每一个优秀的企业增长故事一样，这是一个关于领导人的思想、价值观、情感能量和魄力的故事。坎宁安和乔塞缇斯从外到内观察并制定了他们的增长战略。他们不断地发现新的需求，并通过开发新的领域扩大他们的市场边界。

这个故事与可持续性有关——这家企业的企业基因如此强大，即使在它魅力超凡的创始人死后，该企业仍变得比以往更强大。“不要把我的名字加在建筑物或林荫大道上，”坎宁安神父曾说道，“让我的事业生生不息。”我们所谓的坎宁安神父的测试是对你的领导力的终极测试：你离开后，你的组织还会继续发展吗？

1997年5月26日，67岁的坎宁安神父在经历了长期肝癌的折磨后逝世。之后不到1个月，一场龙卷风摧毁了Focus:Hope集团。这场风暴造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成了2300万美元的损失，并中止了Focus:Hope集团的所有业务活动，包括其零部件生产业务。

龙卷风过后3天，诺埃尔·蒂奇和他的同事迈克尔·布里姆在上午6:30到达现场与埃莉诺碰面，为由汽车业务总裁雅克·纳赛尔带领的福特汽车公司团队为期一天的志愿工作做准备。映入眼帘的场景令人触目惊心：屋顶被扯掉，窗户被吹走，电线杆横在地上，四周的房屋被彻底摧毁。沿楼梯走上美国技术公司老旧的黄页大楼所在的二楼，这座楼几年前这里被Focus:Hope集团买下，作为住宿制管理人员学习中心。诺埃尔跑到埃莉诺面前。她穿着便于做艰苦的工作的蓝色牛仔裤和一件T恤，与她平日商务性的蓝色套装风格迥异。

诺埃尔正要发表他的慰问，埃莉诺却满面笑容地给了他一个大大的拥抱。“我们做到了！”她说，“我们让生产线继续运行，而且没有错过一次客户交货！”随后她补充说：“这场龙卷风会是一件好事。我一直想重建这个社区。现在我们有州长、市长和联邦政府与我们一起研究怎么建造新房屋。”

诺埃尔心想：“这是一个66岁的年长的女士，她刚刚失去合作了30年的伙伴，还亲眼看见了一场可怕的自然灾害摧毁了他们的企业。但她充满活力并为了一个让企业增长的新构想而努力工作。我们都在谈论变革，然而毁灭性的变化往往是一个良机：埃莉诺从根本上展现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了这一点。毁灭过后，她开始通过一个新的增长路径重启Focus:Hope集团。”

在你离开后，你的事业还会继续吗？组织还会蓬勃发展吗？我们经常在与管理人员的研讨会上列出这些问题，目的在于要求他们确定无疑地关注教导他人成为领导者的必要性。他们需要理解，他们的传承取决于所在机构的人力资源的管理。这项管理工作的考验是，他们是否通过各级管理者创造出一个持续转型的企业基因——他们是否已经培养好人员去成功地创造新的增长路径。

威廉·坎宁安神父创建了这样一个组织。1967年当底特律暴乱爆发时，坎宁安是一位在神圣之心神学院教授英语的年轻牧师。思忖着他们身上的贫困、绝望和愤怒，他说：“那些可怕的日子里看着街上的人在我们眼前被枪杀，（我们觉得）我们必须做点什么。”[1]乔塞缇斯是一个郊区的家庭主妇，也是他的教区居民之一，加入了他的组织。一项研究显示营养不良的婴儿会永久性损失大脑容量，借助这项研究他们说服卫生部门、教育部门和福利部门为一项幼儿和母亲的食品计划提供资金。[2]

坎宁安和乔塞缇斯对此心满意足。然而现实击碎了他们的想法。有一天乔塞缇斯接到了得知该项目的一名女子打来的电话。正如乔塞缇斯所讲的那样，“我不断强调对于哺乳期妇女、孕妇和婴儿来说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是绝佳的项目。电话里经过一阵很长很长的停顿。她说，‘我已经72岁了。难道我必须怀孕才能得到一些帮助吗？’”[3]

这个未被满足的需求并没有受到太多重视。但政府资金只用于年幼的孩子和他们的母亲，所以坎宁安和乔塞缇斯雇了两个研究人员记录供养老年人的案例，并把调查结果交到华盛顿，经历32次听证会之后，得以立法扩展该项目。

[1] 1英亩＝4046.856平方米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

扩张市场边界

坎宁安和乔塞缇斯在成功服务于他们的市场的同时，也了解到解决温饱问题只是权宜之计。实际上，他们认识到饥饿只是经济自给自足的社会机构无法满足的更庞大需求的衍生物。只要他们的客户缺乏培训、自尊和希望，他们就永远无法拥有好的工作，无法摆脱接受施舍的处境。坎宁安和乔塞缇斯重新定义了他们的市场边界，其结果为Focus:Hope集团创造了一个新的价值主张。在坎宁安随后所使用的措辞中，他们决定从事“不是拯救灵魂，而是培养有竞争力的人的事业”（见图12-1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

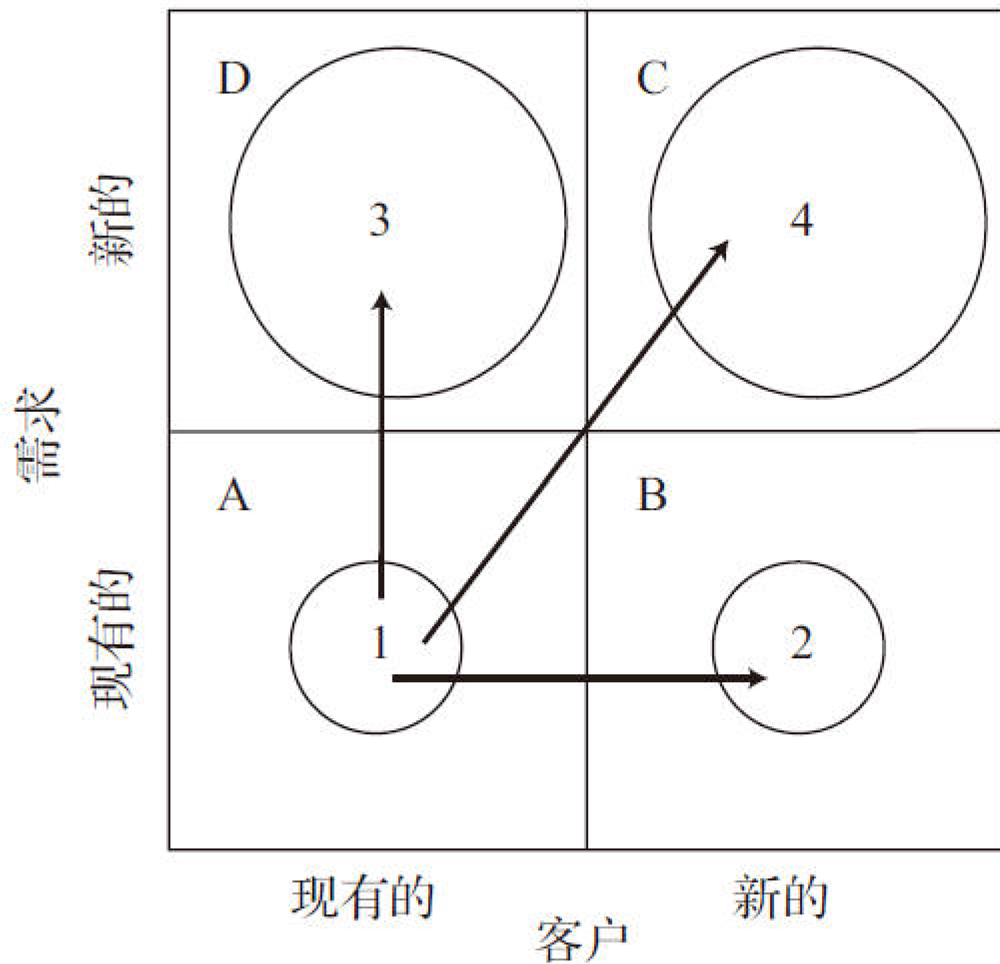


图12-1　Focus:Hope集团的领导者从母亲和儿童的食品计划开始，并扩展到为老年人提供食物（2）。然后，他们将市场边界扩张到包含社会未替他们现有和潜在的客户满足的最重要的需求：获得经济上自给自足的方法（3）。下一步，在象限C中一个更大的市场边界是培训他人以适应社会发展（4）

1981年，在美国劳工部、国防部、莫特基金会和哈德森-韦伯基金会的资助下，他们启动了Focus:Hope集团机械师培训机构（MTI），在精密机械加工和金属加工方面对学生进行培训。他们设定了弹性目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

标：他们的目标是培育“不只是合格的机械师，或超过平均水平的机械师，还是世界上最好的机械师”。[4]MTI毕业生不是作为慈善个例而被有社会责任的雇主所雇用，他们被雇用是因为他们技术熟练并且可靠。目前MTI平均招生人数约为250，毕业的人数已经超过1500——他们不仅有技术能力，而且还拥有达到延伸目标的自尊和自信。

扩张的障碍很快就出现了。想要申请的年轻母亲无法同时照顾儿童，并且要找到受过良好教育的学生进入该项目也很困难。为了满足这些需求，坎宁安和乔塞缇斯组建了Focus:Hope集团儿童中心。作为一个儿童看护中心，它于1987年启动，如今是一个占地面积达26 000平方英尺[1]的设施，包括婴儿护理、幼儿看理、蒙特梭利学校计划以及它的学生所在家庭的上学/放学计划。两年后，他们启动了“快速通道”，这是一个提供数学和语言的家教补习项目。该项目已扩展至包括沟通技巧、计算机应用以及自律和个人操守的行业标准，自1989年以来已有约5000名学生毕业。

作为一位拥有有效的信息的热情洋溢的演讲者，坎宁安能够赢得大公司和政府机构的支持。但为了推动组织实现进一步的增长，他也对Focus:Hope集团自身的人力资源进行了投资。1983年，MTI成立了一家盈利性机械工厂，在那里MTI毕业生以及退休的机械师可以在为行业客户生产零件的同时培训他人。这项业务组建增长成为公司的1/4的收入来源，其增长纪录足以令每一位商业领袖满意。1997年销售总额达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

到460万美元，他们向福特、克莱斯勒、通用汽车和底特律柴油公司供应零件——客户们的购买行为不再是出于慈善。底特律柴油公司总裁路德维希·科奇说：“他们正在为我们做一项了不起的工作。”Focus:Hope集团有望于3年后实现收入翻倍。

坎宁安和乔塞缇斯意识到，许多MTI毕业生有着远超机械师的潜力。他们还看到了一项未被满足的教育需求——一系列比传统上由工程师培训学校所提供的更广泛的技能的需求。他们以一个非凡的商业、学术和政治团体的结合来支持他们的想法，并于1990年创办了高级技术中心（CAT），这是一项独特的本科和研究生级别的制造业工程师培训项目。

CAT旨在重塑美国培养制造业工程师的方式。该项目资金达1亿美元，它与汽车工程师协会及6所大学合作：底特律慈善大学、韦恩州立大学、劳伦斯科技大学、俄亥俄州中央州立大学、利哈伊大学和密歇根大学。国防部、劳工部、教育部和商务部为其提供支持——还包括在密歇根州参议员卡尔·莱文的帮助下获得的一项6000万美元的国防特殊工业补助金。坎宁安和乔塞缇斯还得到了福特、通用汽车、克莱斯勒、底特律柴油、EDS和Cincinnati Milacron的赞助。而且他们还说服通用汽车前总裁劳埃德·罗伊斯（Lloyd Reuss）出任CAT的执行院长；后者聘请了很多已退休的汽车业高管加入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CAT的目标是一种全面的学习体验，在这里学生们把他们的时间花在“现实世界”的制造和学业上。除了设计和工程课程，课程还包括工商管理和语言培训——6年制硕士学位毕业生能掌握流利的德语和日语。计算机教学在一个世界级的电子信息中心进行，该中心拥有最先进的设备连接到互联网。社交技能也受到重视。在管理者风味的餐厅里，学生们可以品尝到各民族风味的菜肴。他们还必须布置餐桌，学习不同文化的礼仪，掌握引导恰当的商务谈判的艺术。

坎宁安和乔塞缇斯一直在寻找下一个相邻的市场区域，很快他们就发现他们的厨房工作人员正在培训作为厨师的技能。Focus:Hope集团近来也开始提供烹饪培训。

今天Focus:Hope集团的各项运营占据了12栋大楼超过100万平方英尺的建筑面积，还有更多的增长计划有待执行。除了振兴社区的房地产业和商业的目标，乔塞缇斯还想要进行全球扩张。她设计了一个拥有145张床位的住宿制管理质量学习中心，来自世界各地的个人和团体可以学习复制Focus:Hope集团的模式。在它的支持者中，比尔·盖茨和微软的捐款总额达300万美元，EDS捐赠了学习设施。福特正在南非和巴西寻找复制Focus:Hope集团各个方面的途径，美国西部公司（U S WEST）已经开始在丹佛发展一个Focus:Hope集团式的运营模式。

[1] 1平方英尺＝ 0.092 903平方米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

边缘决策

Focus:Hope集团的成功反映了任何组织如果要增长，就必须拥有的那种充满热情、坚定和忠诚的领导力。坎宁安和联合创始人埃莉诺·乔塞缇斯一次又一次从外向内观察他们的企业，发现需要填补的新需求并予以填补。他们发现的每个新问题都是一次机会，每次逆境的冲击都是一个需要克服的挑战。

和许多伟大的增长案例一样，Focus:Hope集团的扩张可能看起来像自然进程的一部分。但事情从来没有这么容易。坎宁安和乔塞缇斯在每一阶段都面临艰难的抉择。担心食品计划的支持者敦促他们不要开办辅导教育，避免别人说Focus:Hope集团的资源太薄弱。当他们提出MTI时，社会活动家告诉他们，“你永远进不了汽车行业”。当他们开始谈到高级技术中心时，几乎每个人都警告他们别走得太远了。但坎宁安和乔塞缇斯将目光投注在更大的市场边界上，并拒绝止步不前。他们的说法显示了增长领导者和维护者之间的区别。

当然，Focus:Hope集团已经通过了坎宁安神父的测试。

你的组织能通过吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四部分　增长指南

指南

是什么令那些呈现在我们面前的机会显得如此振奋人心？此前，从未有公司为这样的创举做好更加充分的准备，短短几年公司就拥有了更加强大并且更加高效的全球性系统。从起步阶段这就是一家增长型公司，抓住了世界各地那些真正的、无与伦比的机会。

——M.道格拉斯·艾夫斯特

可口可乐董事会主席兼CEO

增长是任何一家组织的本质。所有的组织要么增长，要么消亡！增长能够激励人们，能够为转型提供目标，能够为职业发展和累积财富提供机会，增长是成为一个伟大的品牌的必经之路。

1997年，史丹利公司提出了一个新的愿景，成为世界上最伟大的品牌之一……成为耐用消费品行业内的可口可乐。简言之，我们要享受其中的乐趣。我们要赚钱。最重要的是，现在我们要赢……

——约翰·特拉尼

史丹利公司董事长兼CEO

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

导言

“要么增长，要么消亡”通常被视为存在主义的终极命题。并非每个人都想如此富有戏剧性，但是对人类来说，增长无疑是个关键要素。心理学家已经在有关个性的理论中研究了增长。例如，亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）指出，人类最高层级的需求是寻求自我实现。其他理论家也已经有力地论证了智力和情感上的不断发展，以及在体育运动上所取得的成就都能激励人们。当个体离开他们的舒适区，进入到一个充满着不确定性、适度压力以及能够带来新经验和突破的机会的学习圈的时候，增长才会发生。组织作为人类的集合体都在努力实现一些共同的目标——当领导者已经共同创造了并延续了均衡增长的基因时，这些组织都将变得伟大。

这本书将会带你开始一段作为领导者的增长之旅，并且通过提出以下的问题来改变你的有关增长的可传授的观点。

• 你能提出哪些商业构想来帮助你的组织实现盈利性增长？

• 你希望你所在的组织里的人们在支持你的增长的想法上持有怎样的价值观？

• 围绕着你的增长的构想和价值观，你将如何激发你的组织成员产生积极的情感能量？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

•在做出和增长有关的人、投资和战略的“是”或“否”的决定时，你将如何艰难地摆脱这种焦虑？

你的可传授的观点就像一个基础的DNA结构单元。它是开发组织增长的基因的关键。

当你将这些概念性的结构单元融入你自身的可传授的观点中，我们所质疑的是如下几点。

（1）不存在所谓的成熟产业。请永远抛弃你脑中关于成熟产业的观念。一旦企业的领导者懂得如何摆脱产业与市场传统定义的束缚来进行审视，那么，任何产业（无论这个行业的成熟度多高）、任何规模的任何企业都有机会实现增长。

（2）并非所有增长都是良性的。不惜成本实现增长，或只为增长而增长都可能促成灾难。良性增长应具有可持续性、盈利性以及较高的资本使用效率。切勿把牺牲未来收益而获得的激增的短期销售额误认为是良性的增长。

（3）增长是一种由企业领导层所创造的思维理念。增长源于新视角下的灵光一现，而只有当每个人都为领导层的言传身教所打动时，增长才会被激发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（4）均衡增长是企业在21世纪成功的关键。着眼于长期的可持续增长需要企业密切注意各项基本因素：成本结构、质量、产品研发周期、生产效率、持续改进以及其他所有与运营优势相关的因素。

（5）增长所带来的风险小于增长乏力的风险。你常会听到人们认为增长就是一个不断承担风险的过程，这是个错误的观点。诚然，增长会给决策者个人带来风险，提出新的构想也需要勇气。但是基于准确的顾客需求所制定的可持续增长战略所带来的风险，将远小于你牺牲自身利益重新布局、被动应对竞争对手的增长所产生的风险。

这本指南将会帮助你①理顺你已经习得的有关增长的可传授的观点，②为你的组织培养增长基因。

变革型领导者

实现培养一种新的增长基因和/或者保持增长型公司的增长基因的目标要求领导者能够掌控突破性变革。在实现增长的过程中，管理层不可避免地变得自我满足，并关注企业自身。变革型领导的任务是关注外部，面向未来。英特尔公司董事长、前任CEO安德鲁·格鲁夫就是一位变革型领导者的典范。在他的书《只有偏执狂才能生存》里，他描写了创造性地破坏和再造英特尔公司的过程。格鲁夫的目标在于围绕着新的增长构想打造一个全新的组织。本书为你提供了由理诺公司的戴夫·霍姆斯、史丹利公司的CEO（通用电气医疗系统公司前任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CEO）约翰·特拉尼、联合信号公司的CEO拉里·博西迪、康柏电脑公司CEO艾克哈德·法伊弗、通用电气金融服务集团的加里·文特、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇以及其他领导者所创造的标杆企业。所有这些领导者都体现了对变革型领导者的核心要求。要成为变革型领导者的一员，你必须持续带领你的员工上演一个3幕的关于变革的剧目。

第1幕：启发。启发你的组织意识到变革的必要性（为什么均衡增长是必要的）。

第2幕：设想。设想并规划一个未来的愿景，获取员工对这个愿景的承诺。

第3幕：重新架构。创造性地破坏和再造组织、运营机制和人力资源管理体系，来匹配新的愿景。

在这个变革的剧目中，有主角、反对者、戏剧性的主题以及扣人心弦的有深度的情节贯穿于始终。主角就是那些寻求增长并且将变革付诸行动的人。在GE的案例中，数十位领导者都在寻求彻底变革公司。杰克·韦尔奇将他们聚集到一起，并逐渐将他们的构想和价值观统一表述出来。

反对者：坚持公司原有的构想和价值观的人是必然存在的。当他们所熟知的旧的方式消失的时候，他们必须处理好自身的悲伤与深深的失落感，放弃这些旧的方式是为了实现新的增长。一些反对者必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

被辞退以清除变革的障碍。在构建一个致力于新的增长的新的领导团队时，艾克哈德·法伊弗在1996~1997年期间不得不有选择性地辞退了一些这样的反对者。企业转型的结果是令人振奋的，它会让企业有一种重生的感觉。而随后这个变革过程将重新再次开启。在高科技企业中，这样的重复也将越来越频繁。

当你将一种的新的基因植入到组织的增长过程中时，这本指南将帮助你完成自身的3幕关于变革的剧目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一节　你已经实施的增长举措

在这一部分，你会被要求努力地审视自我，作为一名领导者，你对增长做出的个人贡献有哪些？这些贡献包括你的可传授的观点，你实际的经验以及你如何培养其他人以实现企业增长。

你已经实施的增长举措中最重要的一个部分就是你所领导的组织的基因是什么？在它的增长过程中，组织是否有与增长相关的业绩记录？

作为一名领导者，你的作用在于面对现实和规划未来。你无法改变已经实施的增长举措。你的领导力将会在你利用手中资源的过程中显露无遗。

这个部分是一次充满着严厉爱的测试。

在增长过程中，作为一名领导者你已经实施的增长举措

在变革中，你的第一步就是必须掌握好你已经实施的增长举措。通用电气公司的CEO杰克·韦尔奇有力地论证了领导力体现在你能够在多大程度上善用个人和组织现有的资源。你无法改变历史。你的领导力则通过你运用已有的资源并使其在未来得到增长的过程中得到验证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在这本指南里，你的第一步是坦率地评估你自身作为一名领导者的个人的成长以及你的组织所具备的增长的能力。对于你个人的评估将从审视你对待增长所持有的可传授的观点以及验证形成这种观点的个性因素开始。

第1步：你关于增长的可传授的观点

作为一名领导者，你的首要职责是整合你的知识体系。这并不是一件容易的事。在你掌握的知识中，有很多是隐性知识或三言两语难以说清的，它们隐含在你的行为中，需要花些时间认真思考下如何表达你的构想和价值理念。你是如何在情感上激励你的员工共同实现增长以及你在做出有关增长的决定时是如何展现你的魄力的。

以下是一些可以让你开始的想法。

- 构想。一个企业需要首先形成对于市场中服务或产品的构想。这些构想引导着企业制造产品并向消费者传递价值理念。最终，这些类似的构想与资本市场（上市公司）所取得的成功是相互联系的。领导者们必须有能力向所有利益相关者解释企业是如何成功地创造价值的。

- 价值理念。在竞争中获胜的组织都拥有这样的领导者，他们能够将价值理念清晰地表达出来并且塑造能够支撑构想的价值理念。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

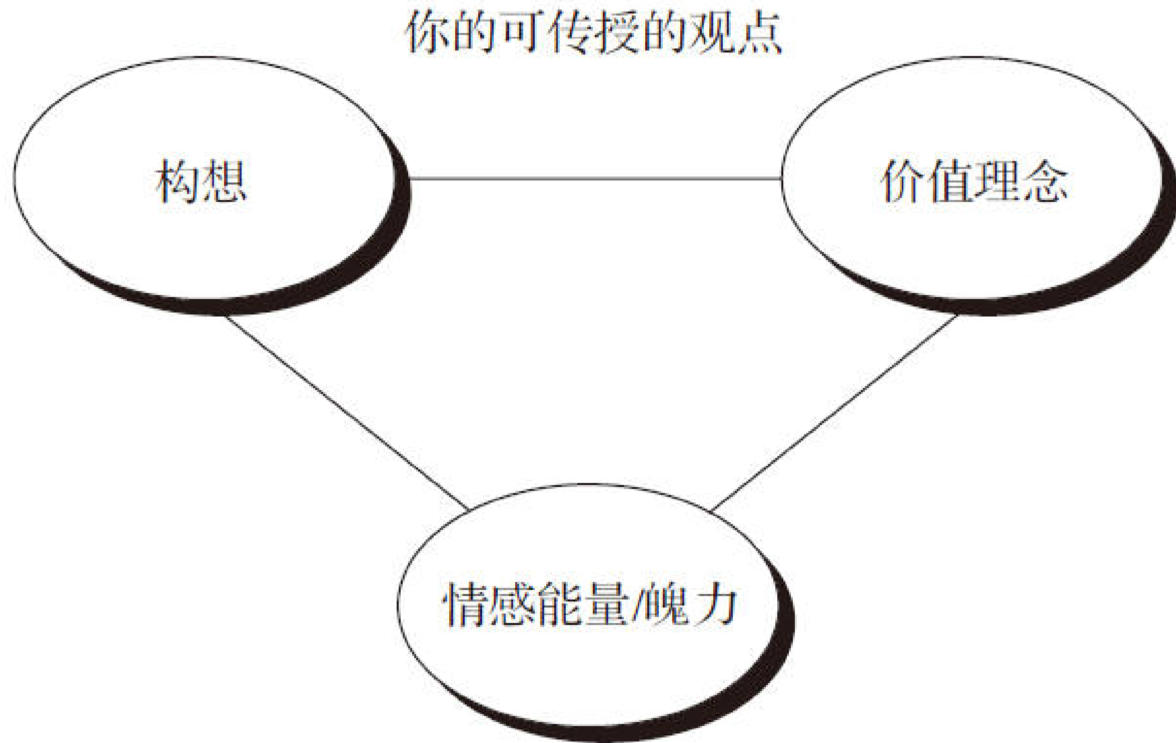
种类型的领导者会避免使用抽象的术语；相反，他们更关注那些会影响企业的、具备可操作性的价值理念。

• 激情。在竞争中获胜的领导者都较善于激励他人，他们会在组织变革和转型的过程中激励其他人。领导者必须教会人们如何通过面对面的方式或者通过在组织内部付出大量的努力来激励他人。

• 魄力。领导力还体现在能够艰难地做出选择或放弃的决定。当要做出关于员工、产品、业务、客户和供应商的决定时，在竞争中获胜的领导者能够面对现实。他们不会发表模棱两可的观点，他们愿意基于不完整的数据做出决定。

这就意味着需要对领导者个人进行基准训练。设计出你对于正在进行的某项工作的可传授的观点，在你实践这本指南所包含的行动计划时，你需要不断地修正这些观点，并从与他人的互动中获取知识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



A. 构想。在你有关增长的构想中，关键要素有哪些？花点时间写下它们。

____

B. 价值理念。你所持有的哪些关键价值理念能够支持均衡增长？

____

C. 情感能量。关于如何在实现均衡增长的过程中激励他人，你持有哪些可传授的观点？

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

D.魄力。关于你会如何做出选择或放弃的决定以实现均衡增长，你持有哪些可传授的观点？

评估你的可传授的观点

▶关于均衡增长，我的可传授的观点所具备的主要优势有：

▶关于均衡增长，我的可传授的观点所具备的主要劣势有：

▶为了完善我在均衡增长上的可传授的观点，我的发展计划是：

你如何发展出关于增长的可传授的观点

领导力是充满着浓重的个人色彩。你的构想和价值理念、你激励他人和处理问题的魄力，所有这些都是由你过往的人生的经验所塑造而成的。为了令你更好地了解自身作为一名领导者的角色并且能够在未来完善自身的能力，加深自我认知是关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接下来的行动计划旨在帮助你理解在形成自身对于增长的观点的过程中你的领导力发展路径。当每位团队成员分享他或她的领导力发展路径的时候，它就成为一项非常有效的团队建设活动。我们建议你自行开展这项行动，让你的团队成员去独立完成，然后在一个工作坊中分享结果，以此加深团队成员对于彼此所持有的增长观点的了解。

个人领导力的发展路径

人生就是由一系列的成长经历所构成的。但并非所有人都能够从人生的起起伏伏中受益。那些在公司成功实现增长的领导者赢家们具有一种能够坦然接受人生大事并加以利用的能力。安迪·格鲁夫创造了一句口号“只有偏执狂才能生存”，并且他在生活中的许多方面都将这句口号转化成行动和增长。在1994年《财富》杂志的封面故事中，报道了他是如何应对他的前列腺癌的。他将控制前列腺癌的过程视为一次学习的经历，他和十几名该领域的专家一起工作，最终他自己决定采用哪种治疗方案。随后，他就这个问题发展出一系列可传授的观点并在《财富》上发表，希望能够帮助更多的人应对前列腺癌。纵观他人生的大部分经历，从他早期作为匈牙利移民直到成为CEO，安迪·格鲁夫的人生和领导者的角色是难以区分的。

第2步：你关键的增长经历

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

情绪低落期往往为增长提供了一个有效的出发点。对于安迪·格鲁夫来说，前列腺癌带来了一个重要的增长机会。对于百事可乐公司的CEO殷瑞杰来说，在20世纪90年代初期的一次心脏病发作导致他启动一个名为“实现企业增长”的领导力项目，这个项目对于他以及百事可乐公司其他数百位主要领导者都产生了重大的影响。其他领导者也本身也具备了增长-重塑的经历。

从困难中所领悟到的领导力

（1）可口可乐公司。

已故的可口可乐公司的前CEO郭思达：他在一个富有的家庭中长大，随后从古巴移民到美国，变得一无所有，经济状况极差，他作为一名研发工程师加入了美国的可口可乐公司，他的增长理念是总是将困难视为机会。

（2）康柏电脑公司。

康柏电脑公司的CEO艾克哈德·法伊弗：在他4岁的时候就和母亲离开了波兰，当时正值第二次世界大战刚结束不久，苏联还未关闭边界。他们身无分文，并且留下了被关押在战犯集中营中的父亲。这段经历对他产生了不可磨灭的影响，并使他坚信：改变就是机会，要想生存必须首先让改变发生。

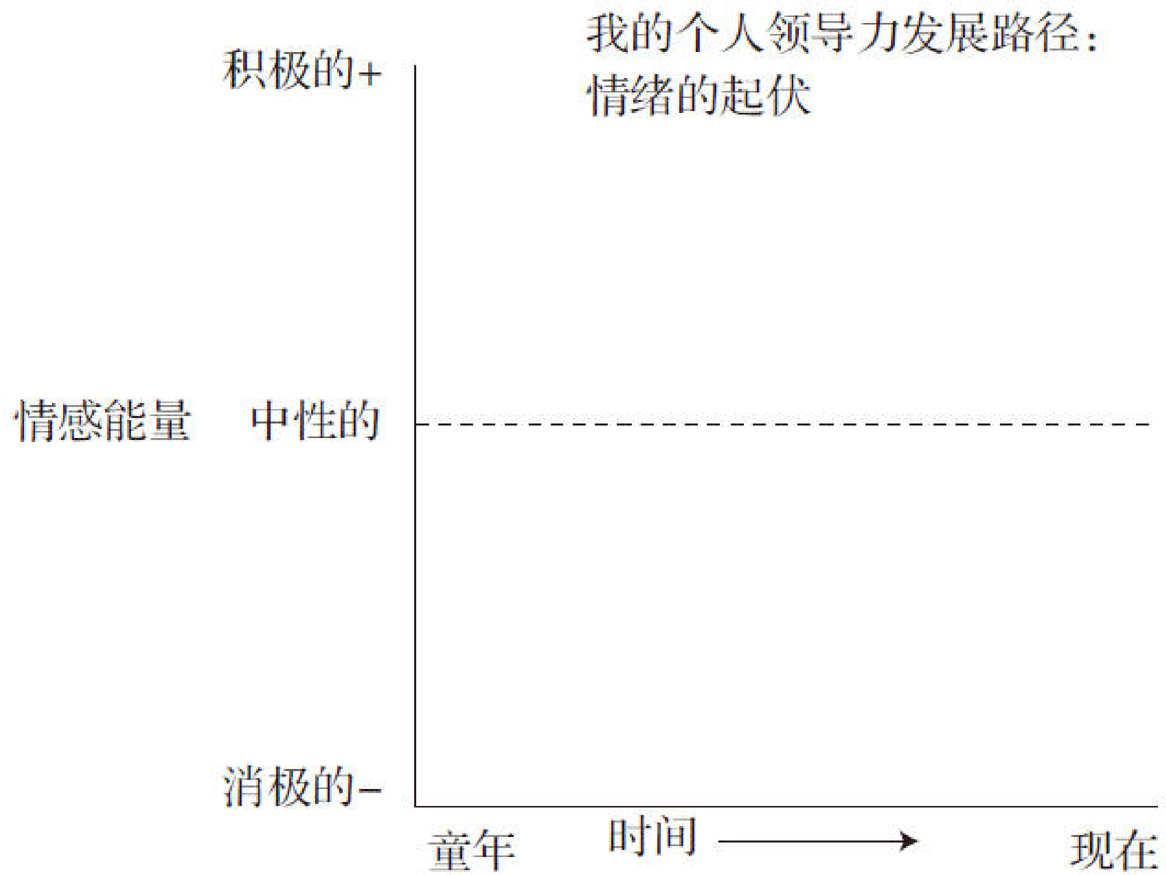
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）通用电气金融服务集团。

通用电气金融服务集团CEO加里·文特：在加入通用电气公司之前，他在一些小公司积累了工作经验。在获得哈佛大学MBA学位以后，他的第一份工作是在得克萨斯州休斯敦的一家土地开发公司，当这家公司破产以后他才离开了公司（公司倒闭并不是他的错）。他对金钱的痴迷和他实现收入增长的新方式都可以追溯到早期这些对他产生了深刻影响的经历。

按时间顺序回忆并罗列出一些重要的人生大事，经历这些事件让你获得了个人的成长和学习。利用下面的坐标轴体系来画出一条线帮助你捕捉生活中情绪的高低起伏，尖峰代表着情绪上的积极期，低谷则显示你正面临着消极的情感能量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



检视你的生活经历。通过哪些方式令你作为一个个体和一名领导者获得成长？

____

我经历的重要的人生大事

____

我是如何成长的

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

组织增长的时间轴

组织都会经历各种各样的增长，这些经历都会体现在新产品、新市场、兼并和其他事件中。识别出你的组织发展过程中导致增长的事件是理解组织基因的一种方式。参照你的个人领导力发展路径模型，划分出它们的时间轴以及对公司能力的影响。下面是一些能够激发你思考的例子。

（1）通用汽车公司。

从20世纪20年代开始，阿尔弗雷德·斯隆在每本笔记本上所记载的关于汽车的概念的思考促进了对汽车行业的彻底的重新定义。

（2）通用电气公司。

在20世纪50年代，GE开展了一系列增长项目以加速收入增长。这些项目推动通用电气公司开拓了许多新的业务领域（例如，建设社区与核电站），并为杰克·韦尔奇在1981年接手一个庞大的、复合型的业务多元化企业做好了准备，只是当时企业中的很多业务都处于业绩欠佳、增长乏力的状态中。

（3）英特尔公司。

安迪·格鲁夫讲述了孤注一掷将公司转型为微处理器公司的案例。他还讲述了将英特尔品牌的发展作为一种增长方式的案例（例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

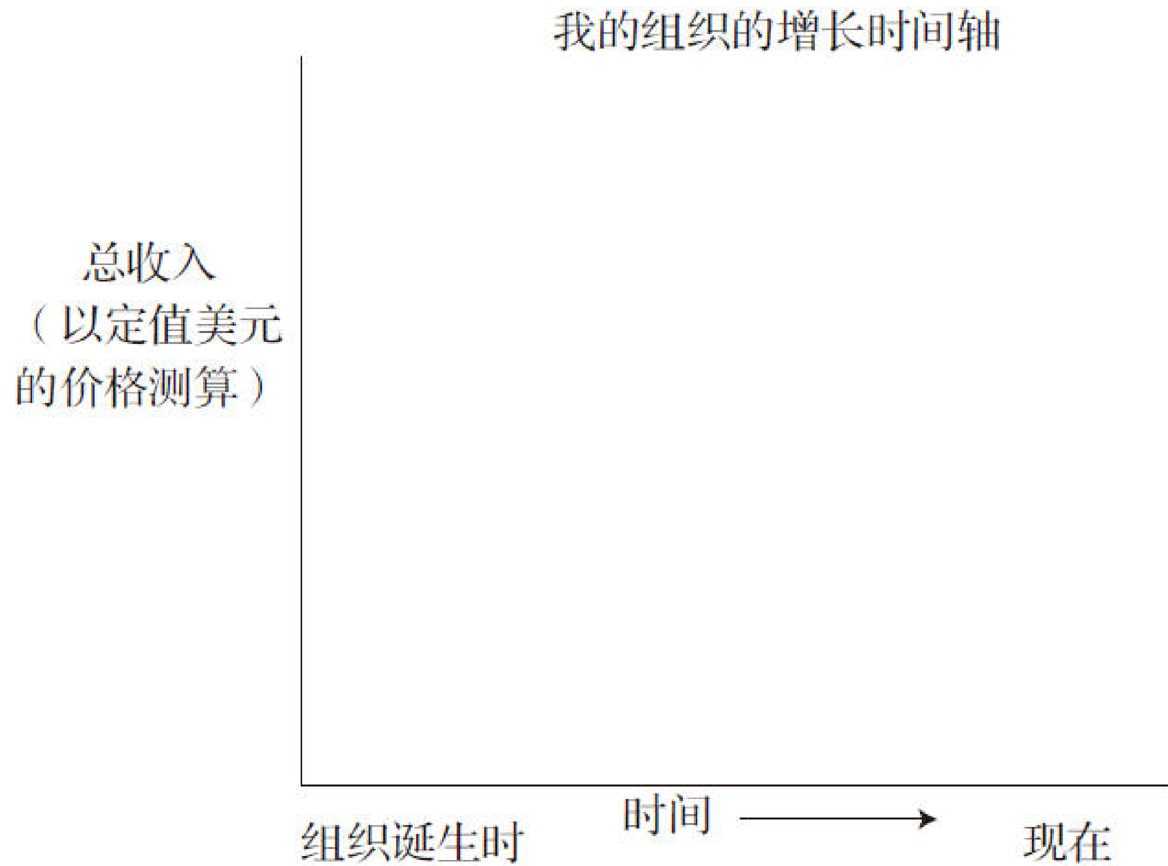
如，作为消费者品牌的“Intel Inside”）。

（4）百事可乐公司。

并购菲多利公司和其他餐饮连锁店推动了百事可乐公司几十年来以惊人的速度增长。但是没有强调均衡增长的战略同样也造成了CEO殷瑞杰所面临的很多问题，他不得不分拆那些并购来的餐饮连锁店业务以复苏百事可乐的核心品牌业务。

为你的组织制作一个增长时间轴，这个时间轴要反映出贯穿整个公司生命周期的总收入的变化（以定值美元的价格进行大致估计）。在组织的整个生命周期中有哪些关键性的里程碑事件（新产品、市场、销售渠道和并购等）？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



对我的公司已经实施的增长举措的分析

1. 整体模式：

____

2. 关键的间隔点（向上或向下）：

____

3. 对于未来增长的预估（你把哪些视为未来的增长模式）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

---

你所在的组织在均衡增长上的业绩表现

审视公司在过去几年中的销售模式以及净收入。你需要为公司的发展方向做出规划。你必须反问自身有哪些能够推动公司实现均衡增长的基因。

市盈率指标也能明确地反映出均衡增长，其目标在于开发一种增长基因能够驱动年收入和利润的改善。

第3步：你对你的组织的评估——过去和未来

我的公司的实际的和估算的结果（填写历史数据并规划预算）

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
收入（销售）								
利润（净收入）								
市盈率								

你的评估具有哪些意义？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

评估在收入水平上你的公司所表现出的领导力，并对你的评分做出解释：

低于这个行业的平均值				为这个行业的最佳值
1	2	3	4	5

（圈出一个数字）

对于你的评分做出解释：

____

评估在盈利能力上你的公司所表现出的领导力，并对你的评分做出解释：

低于这个行业的平均值				为这个行业的最佳值
1	2	3	4	5

（圈出一个数字）

对于你的评分做出解释：

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二节　增长审计

组织的领导者想要实现均衡增长，必须要具备一系列关键的能力。在这一章，请你审视目前自身所具备的领导能力，随后规划出哪些是未来实现持续增长所必需的能力。

增长审计需要深度挖掘并严格审核你所在组织具备的均衡增长能力。有哪些主要的增长手段是可以使用的？你能否对于今天的你所处的位置以及未来的你需要处于的位置做出评价？联合信号公司的CEO拉里·博西迪指出下面这些行动中，没有哪一项是容易的：

我们必须在市场细分上做得更好，由此我们才能理解那些我们可以引进利基产品或大众消费品的市场。我们必须更加了解我们的客户。这需要花费很多时间、精力去钻研；这并不是一件轻而易举的事情，但是毫无疑问，这是我们必须做的一项工作。

第1步：对于你的组织进行评估或增长审计

对于本书后面矩阵中所列出的每个增长的方面，以你当下可见的事实来评估你的组织（现状），并体会下如果组织在将来取得成功必须要有怎样的表现（理想状态）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

差距分析。识别出你的组织在哪些方面必须付出最大的努力来获得提升。

需要提升的方面

组织评估 / 增长审计										
增长的方面	现状					理想状态				
	弱	中等		一流的		弱	中等		一流的	
1. 获得份额 ▸ 拓展现有客户	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 地域 ▸ 找到新的区域（例如，国际化）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 新的技术 / 市场 ▸ 开发新的技术以打开新的市场	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 新的分销渠道 ▸ 使用替代方法来分销产品 / 服务	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 重新进行市场细分 ▸ 通过重新定义细分市场来识别和开发客户未被满足的需求	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 服务 ▸ 通过为客户提供服务来增加产品收入	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 扩大市场边界 ▸ 重新定义你的行业	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

第2步：对于实现均衡增长的人员审计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

评估关键员工实现均衡增长的能力。借鉴由GE公司的杰克·韦尔奇所制定的以下标准。在过去的几年里，他已经将GE公司的目标提高到只有表现“A”的员工可以留下，表现为“C”的员工会被公司辞退。他的可传授的观点反映在1997年的年度报告中，

当运用到我们自身时，（我们）再次提高质量目标。事实上我们只能支付得起由评分为“A”的成员组成的团队。

那么，什么是“A”类的标准呢？在领导力领域，“A”类的标准指的是一名男性或女性拥有着一种愿景，并有能力将这种愿景清晰、生动、强有力地传达给他的团队，使这种愿景变成整个团队的愿景。

一个达到“A”类的领导者具备强大的个人驱动力，不仅如此，他还拥有鼓励他人、发挥出他们最佳状态的能力，通常这样的领导者还具有全球化的视野。

一个达到“A”类的领导者也要具备魄力，拥有做出艰难抉择的直觉和勇气——既果断，又能秉承公平和诚信。

当我们向前发展时，在公司的每个领导位置上均是达到“A”类的领导者。他们将会成为世界上最优秀的领导者，他们将会采取行动让那些全部由“A”类成员组成的团队上场。最优秀的领导者——“A”类的领导者实际上就是教练。具有胜利的直觉或激情的教练将会组成一个奥林匹克游泳队、体操队或是一个超级碗球队参赛，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

些团队中哪一个不是全部由最好的可用之材组成的？同样的道理，哪个实至名归的企业领导者不想要组建一个全部由最优秀的“A”类成员组成的团队？

当你进行均衡增长的人员审计时，最开始是制定你的“A”“B”“C”类成员清单。为了保持均衡增长，你需要像韦尔奇一样寻求“A”类成员，这些“A”类成员是基于外部基准来评估的，而不仅是基于内部标准的最好的成员。

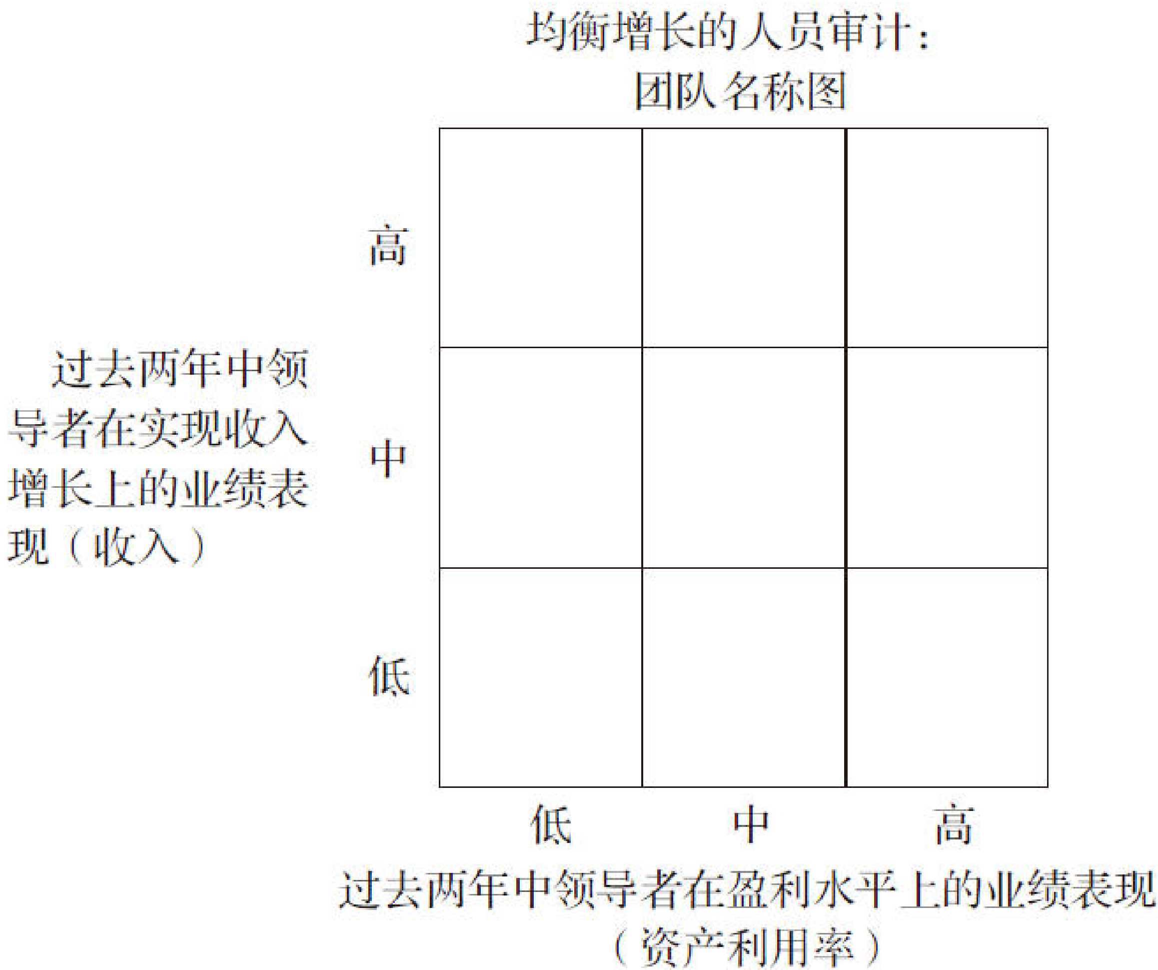
列出所有与你共事的关键成员，评估他们对于实现均衡增长做出了哪些实际的业绩表现。尽管他们中的很多人对于盈利或亏损并不负有直接的责任，在2~3年的时间周期内，从收入和利润两个维度对他们的业绩表现进行预测。作为一名领导者，你必须培养能够实现均衡增长的领导层，为此，你必须成为教练，去改变你的团队的思维模式和行为。正如联合信号公司CEO拉里·博西迪所指出的：

增长是一种思维模式，是一种能力。当人们说“我无法让我的市场增长”，我会告诉他们，“你知道吗，无法实现增长的是你，而不是你的市场”。所以我必须设定不同阶段的任务，我必须确立一种信念，增长是能够实现的，它只取决于我们的思维模式和能力。

在后面的矩阵图中描绘出与你共事的每个关键人物的业绩表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为了缩短绩效差距，审核每位与你共事的关键人物的业绩记录。制定一个行动方案，促使他们要么离开公司，要么朝着更高的要求努力。



人员

____

行动计划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三节　改变企业基因，实现均衡增长

在这一部分，我们将会帮助你规划一个流程以促使你的企业基因发生巨大改变，从而确保你的企业拥有能够推动均衡增长的基因。这个流程由以下几个部分构成。

- 第1步：简洁而清晰地陈述为什么均衡增长是必要的。

- 第2步：面对现实，在任何一个组织里都存在影响均衡增长的阻力。

- 第3步：明确清晰地表达领导者关于均衡增长的可传授的观点。

- 第4步：让高层管理团队集体讨论他们对均衡增长的可传授的观点，并开始在组织内实施变革。

- 第5步：通过项目来培训和挑选或重新安排关键人物来完成行动学习式的变革流程。

在这个部分，我们要花费大量的努力来改变组织的基因。我们假定，为了获得成功，你必须承担起作为变革领导者的重大角色，并乐于创造性地破坏旧的组织，建立一个适应新的商业秩序的组织。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

领导者必须清晰明确地介绍变革的案例并解释为何均衡增长是必需的，或者，就诸如英特尔公司和康柏电脑公司这样的案例来解释为何实现未来的均衡增长需要当下就进行大量的变革。伴随其所带来的正面效应，增长同样也会带来巨大的改变和不确定性，而这些将会释放人性中对于变革的抵制情绪。唤起组织对均衡增长的需求并努力应对不可避免的阻力是变革中最艰难的一个方面。成为一名变革型的领导者意味着面对阻力，与反对者及其主要支持者相抗争，并最终确立一种新的企业基因。

这种行动学习方法论上的改变是由通用电气医疗系统公司（GEMS）首先开发的，并已经被北方电讯公司、加拿大皇家银行、壳牌石油公司、福特汽车公司、美国技术公司和美国西部公司等所使用。整个流程促使领导者能够在推动快速变革的同时，发展出有关均衡增长的新的可传授的观点。

通用电气医疗系统公司的全球领导力项目是变革企业基因、实现均衡增长的一个非常有借鉴作用的范本。通用电气医疗系统公司于20世纪80年代后期开始它的改革之旅。到1987年，它已经成为占主导地位的本土企业，与欧洲的西门子公司和日本的东芝公司不相上下。通用电气医疗系统公司的CEO约翰·特拉尼面临着成为“全球影像诊断领域无可争议的领导者”这个挑战。为了完成这个挑战，他必须将一家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在国内受保护的行业中提供最先进技术的美国本土企业改造为一家具有成本竞争力并以增长为导向的全球化的企业。

1987年，通用电气医疗系统公司并购了一家法国医疗成像公司——法国汤姆森公司，还购入了日本横河医疗系统公司75%的股份。建立这家全球化的、以增长为导向的公司需要整合大约6000名法国员工、2000名日本员工以及10000名美国员工。

这个涉及3个高度多样化的文化的庞大的整合项目始终伴随着企业自身彻底的变革，促使通用电气医疗系统公司成为其他变革项目最强有力的典范。下面的图表总结了CEO约翰·特拉尼和他的高层管理团队制定出的全球领导力项目。[1]

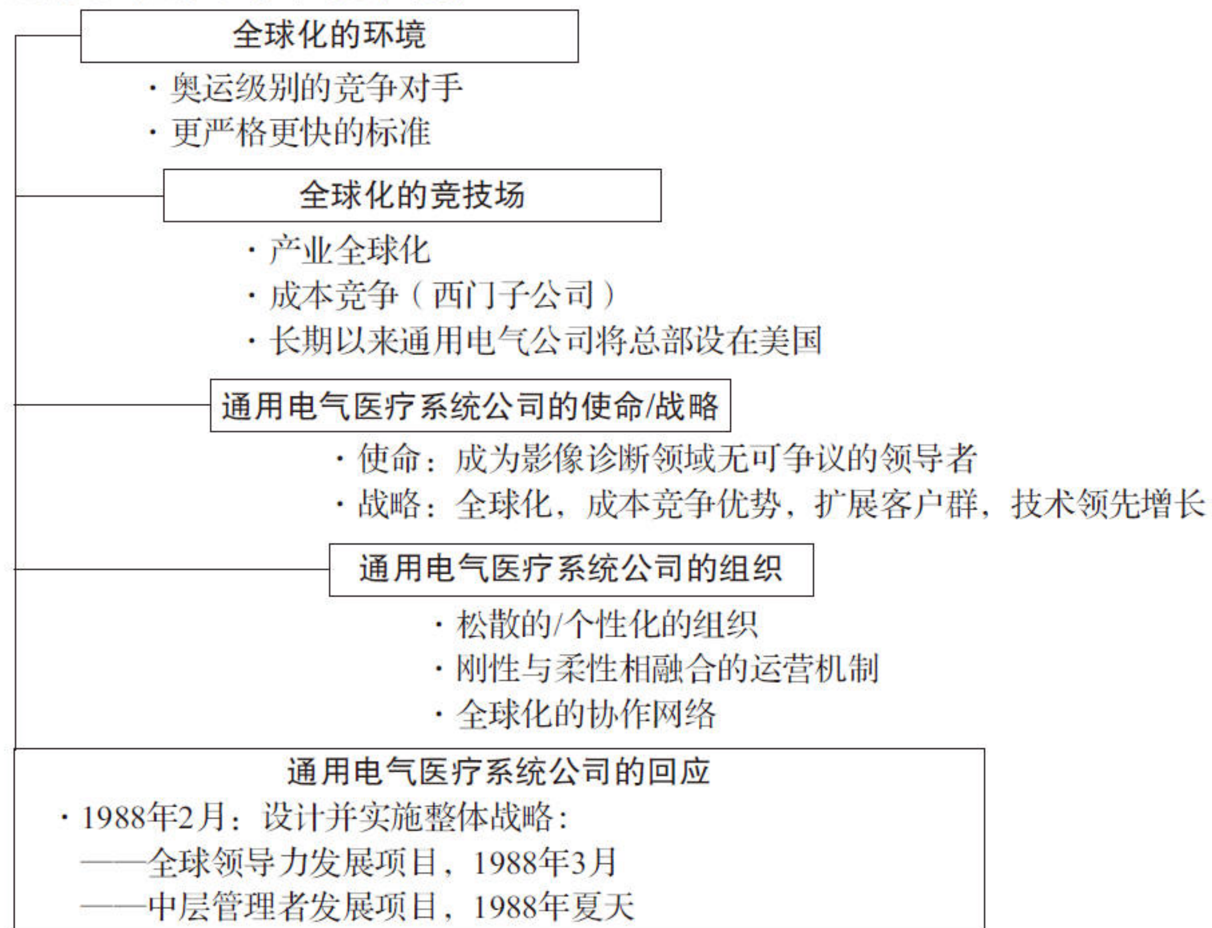
全球领导力项目的本质就是一种理念，即最优秀的个体的发展和组织的发展是同步的，其核心理念是“浓缩版的行动学习”。团队需要解决的是实际存在的问题。他们有教练和结构化的任务，所以当他们解决实际问题的时候，也自主地提升了自身的领导技能、团队技能和全球化协作的技能。

贯穿在这个“指南”中的，我们将会借鉴通用电气医疗系统公司的经验来说明再造企业基因的基本流程。

第1步：均衡增长的案例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对于“指南”的前面的内容可以简单地加以总结并被任何管理层级的员工使用，无论他是来自华尔街还是新闻界。有哪些案例可用来阐释彻底的变革以实现组织的均衡增长？



通用电气医疗系统公司案例阐释。通用电气医疗系统公司的前任CEO约翰·特拉尼所面对的是一个处于成本竞争劣势，并伴随着糟糕的交货时间、混乱的全球协作以及其他一些运营问题的企业。成为世界第一的使命意味着必须在全面加快增长的同时，要比东芝公司和西门子公司更快更好地开展全球化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你有哪些关于均衡增长的案例？

第2步：应对实现均衡增长中遇到的阻力

仅仅提出变革的案例还不能促成行动。事实上，我们清楚地意识到听到变革的信号会引起人类的自然反应——抵制变革。这虽然并不适用于所有人，但是绝大多数人都会表现出某种形式的抵制。我们建议你首先要对你将在哪个环节面临阻力有一个清晰的了解。

通用电气医疗系统公司案例阐释。约翰·特拉尼面临着巨大的阻力。在技术方面，这些阻力包括关注本土市场的工程师们所具备的技能和习惯，他们过去的职业生涯主要是向受到保护的美国、欧洲和日本市场出售最先进的技术。他们抵制关注全球化市场。对于变革多层面的政治阻力来自于美国、欧洲和日本管理者之间的权力平衡，以及两家被并购的公司（法国汤姆森公司和日本横河医疗系统公司）的管理者、市场经理以及技术占主导的旧式企业的抵制。在文化方面，有一种关注本土市场的思维模式，这种思维模式是非客户导向的，并且抵制变革。

1. 实现均衡增长所面临的技术抵制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

习惯和惰性。在像通用电气公司、荷兰皇家壳牌集团和IBM公司这样的大型成功企业，管理者都保留了一系列官僚的、缓慢增长的传统。例如，在通用电气公司，杰克·韦尔奇不得不对管理者进行引导和训练，帮助他们摆脱近100年来根植于公司内的自满情绪。通用电气公司曾经体现着整个美国的GDP增长，它向美国大众出售涡轮机、电灯泡、家电和其他消费品。尽管韦尔奇在1981年就开始教授增长，在20世纪90年代末，他仍然致力于此，以新的方式试图让他的整个公司去理解GE公司是一个全球化的、提供产品的服务型企业，而不是一个全球化的产品企业顺带提供一些服务。

在你的公司中，由于习惯和惰性，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

对于未知的恐惧。在康柏电脑公司，当艾克哈德·法伊弗在1997年实施新的增长路径，旨在将公司由个人电脑制造商转型为电脑的全产品线制造商时，在公司内部引起了巨大的恐惧。

在你的公司，由于对未知的恐惧，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前期投资。企业已经投入一笔巨额资金以原有的“GE方式”或“康柏方式”来培训员工。无论何时引进新的增长路径，由于在人力资源上投入的沉没成本，人们无可厚非会进行抵制。

在你的公司，由于前期投资，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

2.实现均衡增长所面临的政治抵制

增长使公司政治体系陷入了混乱。增长引发了大量的资源、职业机会和酬金的重新分配，对于每个人来说，这些似乎都是正面的和令人兴奋的。但人类的本能告诉我们，预期中的阻力会一再以各种各样的形式展现出来。

早期，微软公司从围绕个人电脑的一系列商业构想的开发转变为通过统治地位的操作系统实现增长；最近，这种想法又转变为基于因特网的主导地位和兼并新的公司、提供新的服务、建立新的联盟等来发展一系列全新的构想。

康柏电脑公司要成为一家电脑产品的全产品线制造商的新的增长战略已经促成了其对天腾公司的兼并，并产生了很多新的联盟企业。这一系列新的增长构想所带来的变革已经产生了巨大的政治阻力和变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

化，并且是首先从高层管理者开始的。CEO艾克哈德·法伊弗辞退了几位主要管理人员，为与新的增长路径相匹配的一个新的管理团队腾出位置。

通用电气公司在它的电力系统、喷气发动机和医学成像业务中实现了提供售后服务这种增长路径的转型，这带来了许多并购、新的合作企业以及职业机会与资源的分配，从而支持变革。

对权力结构的威胁。在上述3个案例中，微软公司、康柏公司和GE公司占主导地位的权力结构是基于传统的增长路径来划分的，因此，大多数的员工认为新的增长路径对他们的职业、管理范围和权限来说是一种威胁。

由于组织内部存在的权力结构，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

资源的限制和权衡取舍。在1998年，GE开始更多地缩减业务成本。在杰克·韦尔奇的领导下，GE公司开展了大规模的改革，开足马力，准备应对通胀的整体环境。与此同时，韦尔奇促使企业更多地投资在新的增长路径中，在这个新的增长路径中，GE公司将从制造业企业将转变为一家服务型企业。对于资源配置的权衡取舍导致了公司政治中的阻力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在你的公司，由于资源配置中的权衡取舍，对于实现均衡增长产生的抵制包含（列出具体的权衡取舍过程，谁将会抵制它们以及抵制的原因有哪些）：

对领导层的指责。对于一家必须进行彻底变革、实施新的增长路径的企业来说，这家企业的领导者将很有可能会感受到对于他个人的指责或反感，因为他们在过去并没有发现这样的增长路径。这又常常会导致员工拒绝接受，并最终不得不撤换领导者，正如20世纪80年代中期，艾克哈德·法伊弗在康柏公司、杰克·韦尔奇在GE公司所做的那样，公司的很多领导者在重大变革的第一轮中就无法坚持。有一些领导者能够改变自身，并承担起没能更早实现增长的责任，这些都是勇敢的、灵活的、富有人格魅力的领导者。

在你的公司，由于对领导层的指责，对于实现均衡增长产生的抵制包含（谁以及为什么）：

3.实现均衡增长所面临的文化抵制

发展出接纳增长、让员工对增长感到兴奋并采取行动的新的文化是一件很困难的事情。它需要一种新的可传授的观点作为新的企业基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因的关键结构单位。旧的可传授的观点——“我们正处在一个成熟行业中”“行业具有周期性，所以我们无法保持增长”“在我们的行业里，没有和增长相关的新构想”等必须被新的可传授的观点所取代。

由于陈旧的观念所导致的对于均衡增长的抵制。在很多行业和公司，特别是那些在寡头垄断的传统行业（汽车、电信、石油或银行）里增长起来的公司中，领导者们都被“我们一直都是这样做的”这种可传授的观点所禁锢。在美国西部公司，一线员工缺乏以客户为导向的交叉销售，这是由于作为一家电信公司，美国西部公司的基因来源于其母公司美国电话电报公司，根本不担心增长。它所关注的是“通用的服务”——为所有人提供一个普通的拨号音。即使经过了超过10年的通信业务爆炸式的增长，这些陈旧的观念仍然根深蒂固。

在汽车行业，他们的思维模式仍旧是“下一个重大的产品”，所有兴奋点都聚焦在下一辆具有突破性的汽车。事实上，美国汽车公司都在亏本销售汽车，而相应的解决措施则主要来自客户及其相关的事宜上：零部件、维修、保险以及其他服务。增长中最困难也是最难解的内在阻力就是文化，共同的行为模式是一种陋习。

在你的公司，由于陈旧的文化观念，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

出于安全感所导致的对于均衡增长的抵制。出于建立在过去或目前业绩表现上的错误的安全感，一些公司未能改变增长基因。一家汽车公司或石油公司可能已经实现了净收益但忽略了一个事实，即它的市盈率是低于市场平均值的，似乎按照现有的方式来行动，未来的业绩表现是稳妥的。

在你的公司，由于安全感，对于实现均衡增长产生的抵制包含：

____

与这些抵制相抗争

前提1　由于人们的既得利益面临着危机，所以大多数针对均衡增长的抵制都存在于管理层中。

为了消除这些抵制，你必须：

- 发动全体员工，并开始为新的管理模式培养新的领导者；
- 创造一系列新的价值理念和范例；
- 围绕均衡增长创建全体员工的群体互动机制。

前提2　变革型领导者颠覆了现有的系统，并用他们自身设计的一套新系统来代替。他们并不只是依赖管理层给企业基因带来实质性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变化。他们完全地掌握了监督部门，控制了媒体并贯彻落实到培训体系中，这些举措与杰克·韦尔奇在GE公司所实施的非常类似。

与监督部门保持紧密联系

财务管理和人力资源管理部门的员工的工作职能历来都是“原有方式”的捍卫者。在GE公司，韦尔奇已经成功地与财务总监丹尼斯·达默曼共同合作，持续将财务管理作为新的企业基因、新的举措以及直线型组织结构中新的合作伙伴关系的塑造者。审计人员由那些关注增长问题、聚焦业务的、年轻的专业人员构成。同样的变化也发生在人力资源管理部，该部门推动了克罗顿维尔领导力发展研究中心的培训课程以及全公司范围内的六西格玛培训计划。到1999年年底，所有专业人员都将接受培训，每年的花费超过2亿美元。这些培训对企业基因的变革提供了支持。

你的公司是如何抓住监督部门来支持均衡增长计划？

____

控制媒体

变革型的领导者控制了企业所有的自有媒体，包括内部的和外部的：由董事会发布的声明、与证券分析师的沟通，新闻媒体发布的信息或内部演讲。福特公司的雅克·纳赛尔每周都会进行“让我们通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

电子邮件交谈”的活动，这种做法为公司塑造了一种沟通模式，并进一步强化了增长。联合信号公司的拉里·博西迪以“城镇会议”的形式与公司的所有员工开会，他还使用跨级早餐的形式来加强其他的沟通渠道。他提出的观点是：这并不是一个正式授权的活动。

你和你的公司怎样通过媒体来强化均衡增长计划？

贯彻落实到培训体系中

变革型领导者设计培训和发展课程，并且要求所有管理层级的所有领导者进行讲授。在GE公司，六西格玛培训项目由超过1500名班组长讲授，他们经过多年的学习才成为培训师中的“黑带”。在福特，雅克·纳赛尔曾经让他的1000名高层管理者教授所有员工领导力。课程关注的重点在于股东价值和增长，并且实际的项目都是与学习紧密相连的。

你和你的公司怎样通过培训项目来强化均衡增长计划？

第3步：领导者关于均衡增长的可传授的观点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用电气医疗系统公司案例阐释——约翰·特拉尼有关均衡增长的可传授的观点。

经营理念：

- 全球化
  - 成本竞争
  - 扩展客户群体
  - 技术领先/增长
  - 新兴市场
  - 服务转型
- 组织形式
  - 松散/弹性的组织
  - 刚性与柔性相融合的运营机制
  - 全球化的团队和协作网络

价值理念：

- 全球化的思维模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 全球化的领导技能

- 全球化的团队协作

- 客户驱动的竞争力

在1988年年初，约翰·特拉尼在这份纲要上花费了大量时间。他的努力最终在一个为期3天的远程会议中达到高潮，本书的作者和我们的两位同事，欧洲工商管理学院迈克尔·布里姆教授和日本一桥大学的竹内弘高教授教授组成的教授团队参加了本次会议。我们和约翰·特拉尼一起阐明了他的经营理念、价值理念以及他将如何激励员工来实现他已经明确表达的可传授的观点。他也花时间展示了他的魄力——围绕人员、产品、服务、销售渠道及其他方面艰难地做出了“是”或“否”的决策。

第4步：高层管理团队的可传授的观点

通用电气医疗系统公司案例阐释。全球化领导力体系的核心是高层管理团队。高层管理人员需要领导并引导整个过程，与此同时还要努力成为全球管理者的楷模。当我们启动时，通用电气医疗系统公司的高层管理团队并没有为这项任务做好准备。团队有了新的成员，团队内表现出明显的排他性——隔阂、壁垒和比比皆是的人际冲突，对于在哪里扩展业务或如何获得持续的均衡增长，他们并没有一个共同的愿景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

约翰·特拉尼要求他们每个人都完成前期工作：假设《财富》将在1987年3月发表了一篇封面文章，提出预计到1990年通用电气医疗系统公司将成为世界上无可争议的头号医学影像公司。约翰要求他们认真撰写他们希望读到的公司的未来的信息，包括销售、盈利能力、产品、分销渠道、服务和组织结构。文章中要包括通用电气医疗系统公司1997~2000年是如何进行自我转型的故事。这些文章撰写出来后并转发给我们，供我们在会议之前进行分析。他们还将这些文章提供给团队里的每位成员让他们提前阅读。

在芝加哥之外的华盛顿温德姆酒店，我们与企业的管理团队共同举行了一个为期3天的工作坊。会议的第一部分主要是讨论通用电气医疗系统公司的愿景。对于如何开展全球化，产品和服务之间的平衡点是什么，通过哪些手段进行渗透哪些市场等问题都有不同的观点。前期工作弄清了每个人的想法，在进行了一天的有关愿景的会议之后，这个团队开始就一些共同的可传授的观点达成了一致。随后，他们才能开始寻找需要开展哪些关键的战略举措来实施变革。这项工作导致了一系列有关设计和制造设施中产品的分布的战略决策。例如，在美国本土的公司将会承担生产优质造影扫描和磁性共振的产品以及某些特定型号的X光产品的责任。亚洲地区的分公司将会设计和制造其他的CT和MRI产品以及各种型号的超音波产品。其他被提及的运营问题还包括营销、财务报表和人力资源等职能部门的整合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

能够加速通用电气医疗系统公司企业基因转型的7个关键环节被识别出来。

1. 研发新技术——如何推出突破性的技术击败西门子公司和东芝公司。

2. 富有竞争力的时间周期——在全球范围内，如何实现在产品研发的速度上击败西门子公司和东芝公司。

3. 竞争分析——在整个企业内建立自外向内审视的能力，让每个员工都痴迷于收集竞争对手的情报并在整个企业内部共享。

4. 全球性的心脏病市场——如何转换概念，将企业最重要的市场视为全球性的，而不是多国化的。

5. 全球性的产品规划流程——鉴于汤姆森公司和日本横河医疗系统公司刚刚被并购，如何为产品规划设计一个全球性的流程。

6. 通用电气医疗系统公司全球性的职业发展机会——如何融合3家本土企业（一家位于欧洲，一家位于日本，一家位于美国）以及3家本土企业的职业发展机会。必须要迅速建立一个全球化的企业，提供全球化的职业发展机会。

7. 产品质量/客户满意度——如何解决一些在美国和欧洲发现的非常严重的质量问题，以及如何迅速成为世界上最好的企业！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

公司的最高管理层将这七个环节设计成为不同项目，随后来自世界各地的55位高层管理者组成了全球化的团队。全球领导力发展项目（GLP）围绕着这几个项目建立，每个项目由6~7位高层管理者负责。随着一位又一位的管理者加入这个团队，来自法国、日本和美国的管理者的跨职能团队形成了。他们自主决定希望与谁一起工作以及为什么做出这样的选择。高层管理团队被迫决定他们希望在未来创建怎样的组织网络，在他们的职能部门之外希望招募怎样的团队成员以及在每个团队他们需要多少专家。

高层管理团队成员变成了他们职能部门之外的团队的教练，这意味着他们自身也需要提升、成长并接受指导，而非只是简单加以控制。

你会如何激励你的高层管理团队？

A.准备工作：

___

B.工作坊设计：

___

C.项目框架和参与者的任务：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

---

第5步：全球领导力发展体系——浓缩版的行动学习

通用电气医疗系统公司案例阐释。在超过4年的时间周期里，在4个项目中，每个项目均由55名参与者完成，一共实施了28个子项目。公司的最高管理层授课并全程积极参与。

对于相关流程的概述可参见下面的流程图。

第一阶段，通过一个为期5天的工作坊组建团队，主要解决有关通用电气医疗系统公司的全球化愿景和战略问题，并启动项目。

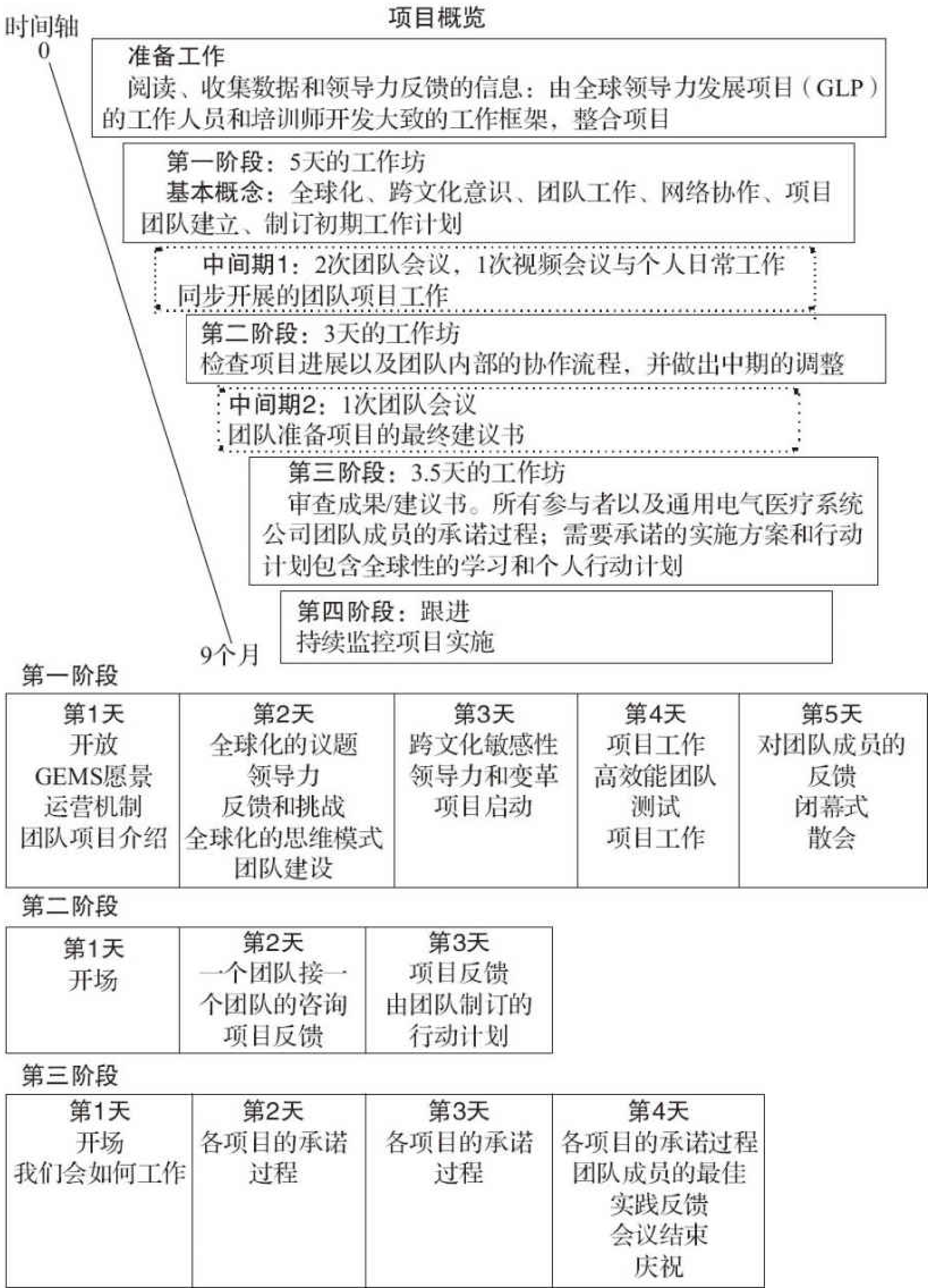
第二阶段，在团队成员承担各自的角色完成本职工作时，也同步开展项目，他们通过电话、传真、邮件、视频会议以及面对面的会议进行协调。在第二阶段的中期，所有的团队成员与专家在日本举行3天的会议，研讨项目进展、全球化的进程、团队合作技能和网络协作。

第三阶段，最后一个环节，要为项目中的每个子项目制定出实施策略。对于将会执行哪些事项需要做出实际的决策，并且人们被要求承诺投入大量的资源。CEO约翰·特拉尼和最高管理层做出了最终的承诺。除此之外，所有团队对于整个过程中学到的知识进行评估，并提取出最好的全球实践经验传播给通用电气医疗系统公司里的其他员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有关均衡增长的新的可传授的观点已经在几百名高层领导者脑中根深蒂固，从而永久地改变了通用电气医疗系统公司的基因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



第一阶段

第1天	第2天	第3天	第4天	第5天
开放 GEMS愿景 运营机制 团队项目介绍	全球化的议题 领导力 反馈和挑战 全球化的思维模式 团队建设	跨文化敏感性 领导力和变革 项目启动	项目工作 高效能团队 测试 项目工作	对团队成员的 反馈 闭幕式 散会

第二阶段

第1天	第2天	第3天
开场	一个团队接一个团队的咨询 项目反馈	项目反馈 由团队制订的 行动计划

第三阶段

第1天	第2天	第3天	第4天
开场 我们会如何工作	各项目的承诺 过程	各项目的承诺 过程	各项目的承诺过程 团队成员的最佳 实践反馈 会议结束 庆祝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

使用浓缩版的行动学习改变企业的基因

以下概述了将行动学习的一些基础模块整合到通用电气医疗系统公司变革项目中的方法。[3]将它们也整合到你改变企业基因的项目设计中。

第1阶段的设计：

____

第2阶段的设计：

____

第3阶段设计：

____

全球领导力项目的基础模块

全球领导力发展项目（GLP）既是通用电气医疗系统公司实施变革的一种手段，同时也是一个有效的领导力发展体验过程。一系列独特的基础模块，即“社会学的方法”在全球领导力发展项目中被使用以实现最终的结果。对于全球领导力发展项目来说有5个主要目标。

（1）完成全球化的项目——在通用电气医疗系统公司实施变革。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（2）开发“全球化的思维模式”。

（3）开发“全球化的领导力”技能。

（4）开发“全球化的团队技能”。

（5）开发“全球化的网络协作”。

每个主要的基础模块在下面都有描述，同时还阐述了这些模块对5个目标中的每个目标产生的影响。

全球领导力发展项目需要通过创建一个临时的系统来实施，即建立一个社会化的组织，该组织有着自身的组织结构、管理者和价值理念。浓缩版的行动学习将每个人和每个团队都置于紧张的时间和绩效压力之下。他们必须在通用电气医疗系统公司实施战略性的变革，同时学会新技能并马上在项目中使用这些技能。

影响程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

○ = 很少或没有影响

◐ = 中等影响

● = 强烈的影响

模块	全球化的项目	全球化的思维模式	全球化的领导力	全球化的团队技能	全球化的网络协作
通用电气医疗系统公司最高管理层： 确定项目，对参与者的挑选和支持，全面参与过程	●	◐	◐	◐	●
跨文化的培训师： 由多元化、多语言和多学科的培训师引导整个过程	◐	●	◐	◐	◐
教练角色： 每个团队都有一个过程咨询师——从之前的全球领导力发展项目中被挑选出来，接受过训练的人员，他们将对团队进行指导	●	◐	◐	●	●

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（续）

模块	全球化的项目	全球化的思维模式	全球化的领导力	全球化的团队技能	全球化的网络协作
过程学习： 团队建设活动，包括“拓展训练”，学习如何成为高绩效的团队，系统地关注彼此间的反馈	●	◐	●	●	●
学习反馈循环： 收集全球领导力发展项目的参与者的信息和反馈：①调查参与全球领导力发展项目前的信息（自我和他人对于全球化的领导行为的评估）；②团队成员提供反馈；③教练给出反馈；④其他团队分析和反馈的数据；⑤将研究小组收集的数据和反馈作为项目的一个组成部分	◐	◐	●	●	◐
承诺的过程： 在整个全球领导力发展项目的实施过程中，个人、团队和整个项目组积极、公开地履行流程、做出约定以及进行“谁、何时和做什么”的承诺	●	○	●	◐	◐
概念／构想： 全球领导力发展项目的培训师向参与者介绍新的概念工具以应对通用电气医疗系统公司全球化战略、全球化的运营机制、基于时间的竞争力、缺失的流程、变革的过程和领导力	◐	●	●	◐	◐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四节　自外向内的行为模式

在本部分中，如果组织中大量的员工试图发展可持续的增长路径，那么，你必须应对关键行为的改变。作为领导者，你需要思考如何解决以下问题。

- 放弃由内向外的思维模式。
- 如何结构化设计客户和需求。
- 发挥创造力——提出增长路径的构想。

领导力的基本挑战就是颠覆原有的思维模式。传统的商业视角可表示为：

你的公司 → 你的客户 → 最终使用者

这种视角所导致的企业行为模式是：我们生产某些产品；我们将这些产品销售给我们的客户；我们的客户再将产品销售给最终使用者。这个流程图会引导人们基于一系列优势（他们的核心竞争力、品牌知名度、广泛分销渠道）来思考，然后尝试基于这些优势来构建相应的行为。人们寻找各种途径来达成更多的销量，这导致他们以当下的操作思路来展望未来。他们按照这样的思路来思考：“我身处这个行业。这个行业将会走向何方，以及我怎样才能在这个行业之外赚更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多的钱？”这是20世纪80年代IBM公司对于大型机的观点、西尔斯公司对于成熟的零售业的观点以及DEC公司对于小型机的观点。DEC的创始人和前任CEO肯·奥尔森（Ken Olsen）曾经认为个人电脑是“玩具”，很明显他是以自内向外的视角来观察的。

你的领导力所面临的挑战是颠覆旧的流程图。下面是新的商业思维方式的流程图：

最终使用者 → 你的客户 → 你的公司

这张图表开启了一系列全新的行为模式和思维模式。作为一名领导者，你要着眼于改革（通常是彻底的改革）的驱动力。你在关注需求。人们的实际需求是什么？他们的需求如何发生改变？从这个角度出发，你所生产和销售的哪些产品将会受到一系列新问题的影响？这些改变是否意味着我们正在生产的产品将要被淘汰，或者一些新的需求的产生？我们要采取哪些不同的做法？我们怎样才能比别人更好地满足客户的需求？我们是否可以创造新的需求？

增长源于你从现有和潜在的客户的角度来看待企业。那么，自外向内进行审视，将会发生哪些变化？

第1步：自内向外的思维的特征

花点时间评估你的组织中存在着多少种自内向外的行为表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 自内向外的行为模式的个体案例。你个人的哪些行动表现出自内向外的行为模式，并且可能曾经不利于组织的增长？

---

2. 其他领导者的行为。列出其他领导者哪些行动表现出自内向外的行为模式，并且曾经不利于组织的增长。

转变为自外向内的行为模式

下文是一些公司和领导者通过自外向内的思维方式和行为模式对增长产生影响的案例。

（1）塔可钟公司。

在20世纪80年代，塔可钟公司的CEO约翰·马丁（John Martin）不断重新定义连锁餐厅的市场或市场边界。最初，塔可钟公司认为自身经营的是墨西哥风味的快餐业务。马丁的第一次扩张推动塔可钟公司进入快速餐饮服务市场，与从销售比萨到销售汉堡的其他所有快餐连锁企业竞争。下一次大范围的扩张发生在塔可钟公司将自身重新定位成“满足人类进餐需求的企业”。这个定位迫使塔可钟公司重新检验自身的分销渠道；他们扩展了更多的客户接触点，例如机场的售货摊和杂货亭、购物中心、便利店、高中和大学的食堂。最终，塔可钟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

公司将其市场份额从800亿美元扩展至8000亿美元，公司竭尽全力在更大的市场上获取更多的市场份额，公司的利润从1984年到1993年上涨近300%。

（2）耐克公司。

在1984年，耐克公司在美国运动鞋市场占到大约1/3的市场份额。而就在同一年，耐克公司学到了宝贵的商业教训：依靠一个令耐克公司措手不及的举措，锐步公司抢占了耐克公司一半的市场份额。原因就在于市场细分。通过细分运动鞋市场，特别是为女性有氧运动设计专用鞋，锐步公司快速上升，达到成功的新高度。耐克公司借鉴了竞争对手的成功，转而定义细分市场，并在篮球鞋、网球鞋、交叉训练鞋、水上运动鞋类这些细分市场中创造出大量的产品。今天，它已经在美国运动鞋市场占有一半的市场份额，并扩展到世界各地。

耐克公司继续扩展其商业版图，进入服装、配件和零售商店领域。任何与健身相关的业务都能成为耐克的新市场。整个行业的销售额估计将超过1000亿美元，而当下耐克公司的市场份额只占到新市场的12%。1998年，耐克公司重新定义自身以抵御来自阿迪达斯公司和其他竞争对手的攻击。

（3）克莱斯勒公司（小型客货两用车）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李·艾柯卡通过由外向内来审视市场开创了小型客货两用车市场。他发现有少数但重要的人群正使用商用货车进行国内运输。他也注意到，休旅车的销售出现持平或下降。对于克莱斯勒公司的潜在客户来说，这意味着什么？家庭的规模正在扩大，并且越来越多的人很难将所有的孩子、狗和多片4×8的胶合板都装进一辆小轿车里。解决的办法就是设计一种运输工具，有小轿车的驾驶体验感，但是具备轻型货车的容量。二者结合的产物就是小型客货两用车，这样的家庭运输工具之前从未出现过。1998年，雷克萨斯公司开发了一种豪华轿车和运动型多用途车的混合车型重新定义了这个市场。

（4）塔吉特公司。

塔吉特公司的CEO鲍勃·乌尔里克识别出零售业顾客的需求，并重新定位塔吉特公司以从这些需求中获利。他注意到顾客的哪些需求？许多沃尔玛和其他折扣零售商的顾客想要的商品只要能够在质量和服务上优于沃尔玛即可。这正是塔吉特公司对自身的定位：优于沃尔玛，但依旧保持低价。塔吉特公司也提供了比其他零售商更高质量的服务和更美观的店内形象。塔吉特公司坚定地将自身定位在获取沃尔玛公司顾客群体中略微富有的那一部分消费者，为了让这些顾客能够更容易地找到塔吉特公司，他们甚至将门店选址定在沃尔玛公司的附近。

（5）可口可乐公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

面对所有人都认为是“成熟的”软饮料市场，郭思达在接任CEO后不久，向他的经理们提出了一个简单的问题：全世界44亿人每天人均消费多少液体饮料？答案是64盎司。他的下一个问题是：可口可乐的每天人均消费量是多少？答案是不到2盎司。经理们突然意识到他们的竞争对手不是其他软饮料，而是世界上所有的其他液体饮料。这个简单的认知在促使可口可乐公司从受到威胁的软饮料的市场领导者转化为一个最伟大的市场价值创造者的过程中发挥了重要的作用。

（6）通用电气金融服务集团。

在一次被加里·文特称为“梦想会议”的会议中，他的经理们提出卡车租赁业务预计增长率约为20%。当这些经理具体介绍他们各自的职责时，文特注意到他们多次提到莱德公司和其他卡车租赁公司，并将它们视为竞争对手。随后，他意识到大部分的卡车运输业务是由个人完成的，并非是莱德公司或通用电气金融服务集团的业务。然后，他向他的经理们提出了一个问题：他们怎样才能从进行卡车运输的个人那里获取商机？结论是在一个更大的市场上占有更小的市场份额，但通用电气的卡车租赁业务的增长率比经理们之前预计的20%超出了1倍多。

第2步：改变思维模式——自外向内的定义需求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以上所列举的例子的关键在于寻找变革的机会。作为一名领导者，你必须有能力做到以下几点。

▶从外部寻找环境中存在的不确定性。这些不确定性中有哪些是你应当关注的？

▶定义由不确定性为现有客户或新客户所创造的需求。有哪些需求是由不确定性创造的？

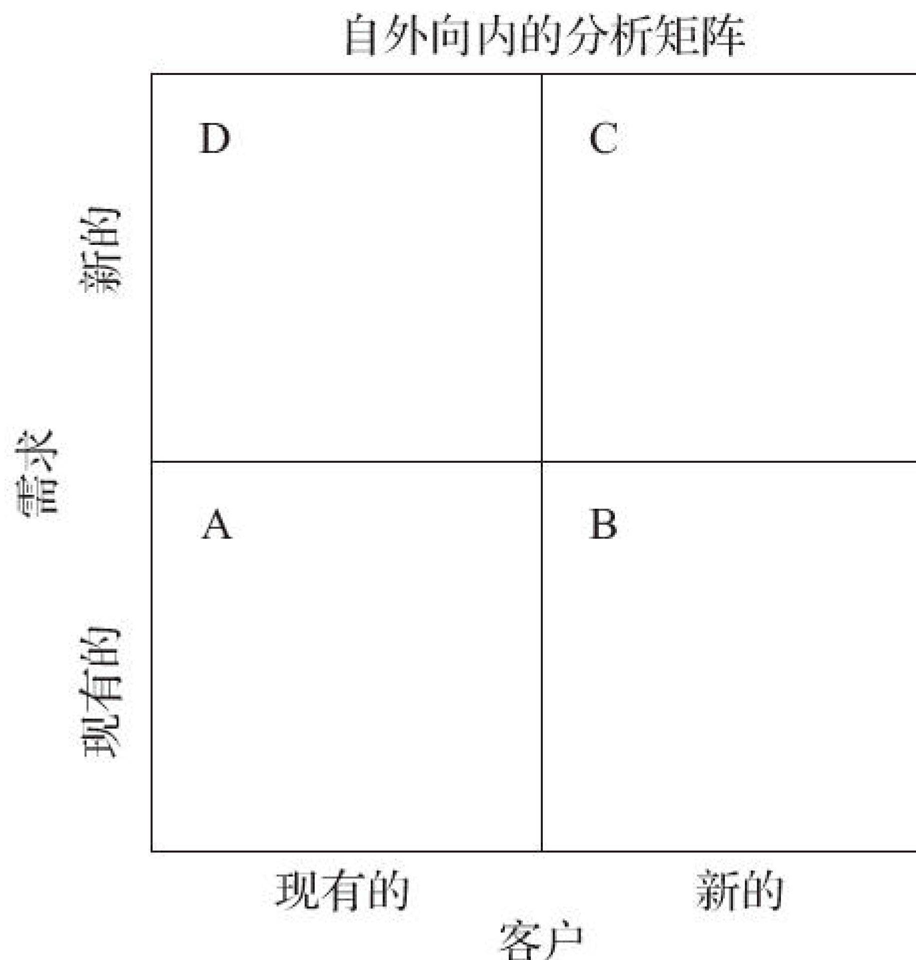
▶将这些需求与你的优势相匹配。有哪些需求能与你的优势相匹配？

第3步：定义一个持续的增长路径

下文所提供的分析矩阵是你进行自外向内思考时的概念化的工具。正如在文章中所描述的，它不仅为你提供了一个框架，以一个全新的视角看待世界寻找机会，而且是一种可传授的观点，鼓励其他人进行自外向内的思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

需求总是在改变，新的需求不断地涌现。但是，究竟是哪些需求？市场中的客户究竟需要什么？一旦把这些问题弄清楚，你的任务将会变得非常简单。但在那之前，通常需求并非显而易见的，甚至客户自身也不甚明了。



不要认为你的组织属于某个行业而因此限制了你的思考。在传统定义下的某个行业中（如航空业、银行业、零售业、半导体行业、软件业、公共设备行业等），整个行业在目标和核心竞争力上具有共同特性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在当下，这是一种不合时宜的共同特性。在这个开放的互联网时代，产品制造商延伸到服务业，销售他们的专业技能，不同行业的企业重新组合，行业之间相互交叉，为所有的参与者重新制定游戏规则。

▶你所在的传统行业的定义是什么？

▶未来存在哪些可能的跨界行为？

矩阵中各象限相对应的增长案例

尽管进行自外向内的思考的最理想的结果是扩张市场边界，但事实上，在矩阵的每个象限都会有大量增长的发生。

象限A。像乐柏美公司、宝洁公司和吉列公司这样的企业能够从各自领域内用现有的需求满足现有的客户获得持续增长，这正是因为他们不断地重新细分市场，学会以创新的方式来满足需求的同时保持降低成本。

▶在象限A中（用现有的需求满足现有的客户），你可以获得哪些增长机会？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

---

象限B。迈克尔·戴尔一开始直接向企业客户销售电脑，随后扩展到消费者市场。可口可乐公司通过全球化来扩展新客户。

▶你可以通过哪些方式用现有的需求满足新客户从而实现增长？

象限C。科技通常是满足新客户的新需求的驱动力。摩托罗拉公司发展手机业务，孤注一掷地来满足它从未进入的一个市场中的一个未经验证的需求。惠普公司通过进入相邻的细分市场来获得增长——从打印机到电脑再到传真机等。

▶你可以通过哪些方式满足新的客户的新的需求从而实现增长？

象限D。满足现有客户的新需求通常是在一个成熟的市场中实现突破的最迅速的方法。1994年，在大约200亿美元的燃气轮机发电厂的全球市场上，通用电气能源系统公司集团占有一半的市场份额，并且拥有良好的声誉，和大型的公用事业公司的CEO们建立良好的关系。但突然间，企业的某项业务停滞不前。通用电气能源系统公司集团通过对一家欧洲公司——意大利新比隆公司的并购，打开了在石油和天然气行业中价值50亿~100亿美元的新的细分市场（象限C）。但是由外向内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的思维所面临的巨大挑战是需要考虑通用电气能源系统公司集团的业务范围，它在世界范围内拥有的11000个单位的客户群。通用电气能源系统公司集团发现市场边界可以扩大到380亿美元，这是全球发电厂的设备和服务的支出的总和。为了利用这些机会，通用电气能源系统公司集团的CEO鲍勃·纳德利和他的团队创建了一个服务公司，并配置了30%的最优秀的工程师来发现销售服务的机会。他们在180亿美元的整体市场中通过长期服务合同获得了14亿美元的收入承诺。

▶你可以通过哪些方式满足现有客户的新的需求从而实现增长？

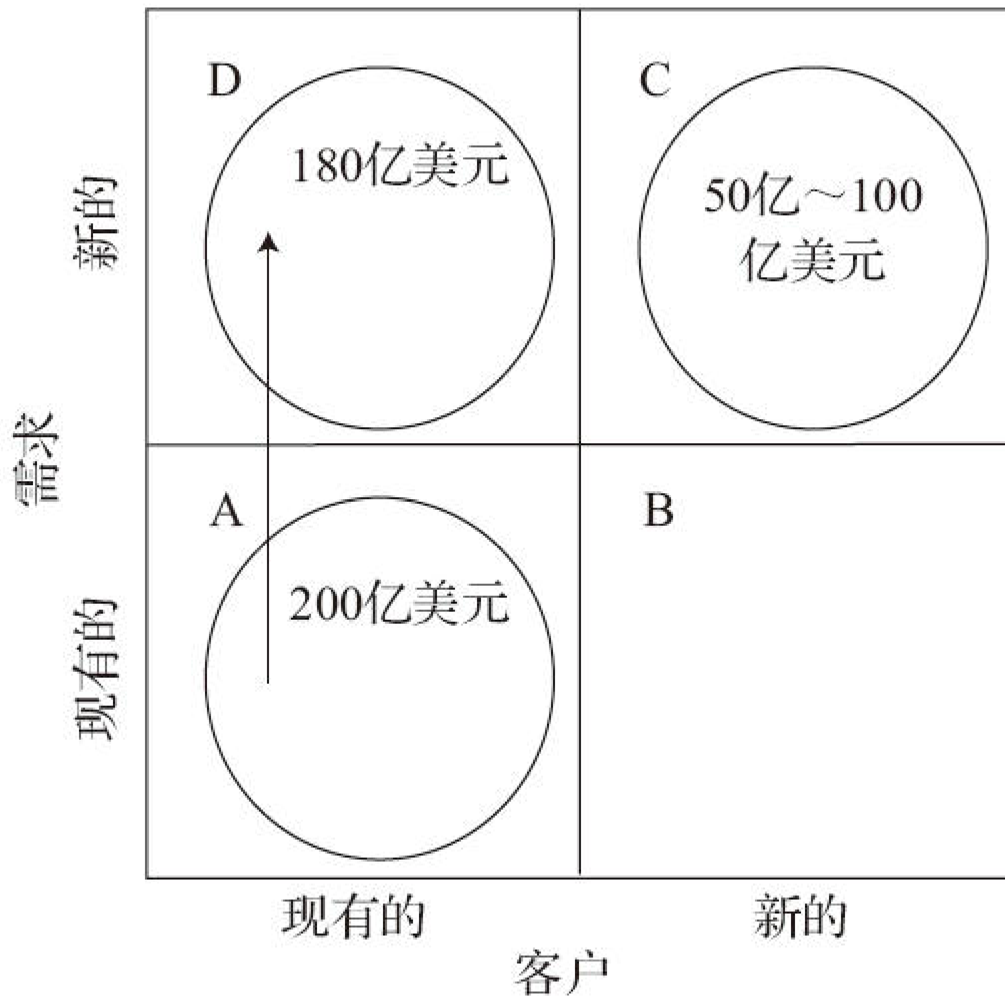
在1998年的早些时候，纳德利在重新定义市场边界上跨出了最重大的一步。他说：“让我们将我们的市场边界定义为7000亿美元的能源行业。”此前，企业的市场边界仅局限于发电厂。新的市场边界包括了从油井井口装置到客户的所有相关领域。这也成为通用电气能源系统公司集团的座右铭（见后文的矩阵）。

新的市场边界开启了通用电气能源系统公司集团发展各种相邻的细分市场的过程，如与哈里斯公司（Harris）合资成立整体电网管理公司（Whole Energy Grid Management）。

▶通过哪些方式你可以彻底改变市场边界？正如可口可乐公司在全球57亿消费者每日液体饮料消费量中占有了3%的市场份额或是加里

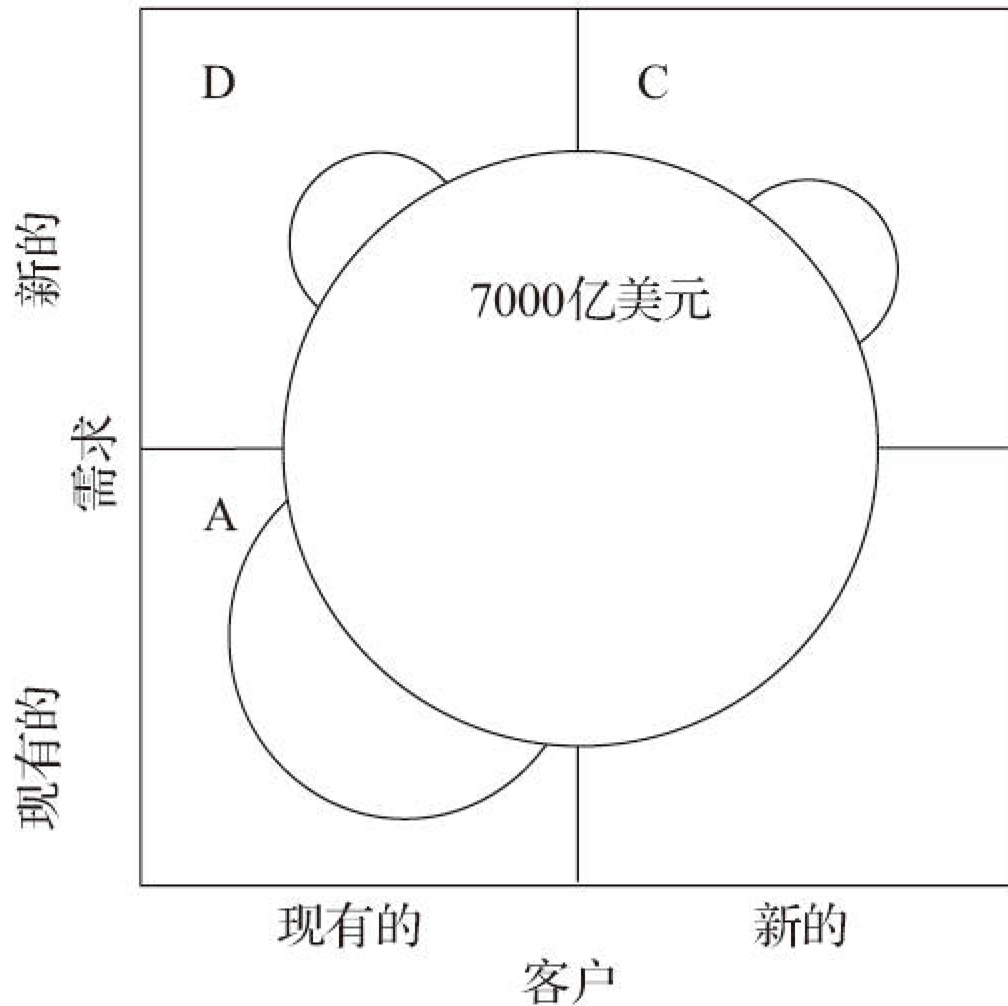
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

• 文特的潘世奇汽车运输集团寻求为企业客户提供整体物流与装卸服务，你的企业中同样具有突破性意义的市场边界是什么？



市场边界被定义为全球发电厂的设备和服务的支出的总和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



市场边界被定义为能源行业

第4步：教授其他人发展自外向内的行为模式

花些时间来制订一些计划帮助你的同事和员工发展自外向内的行为模式。

▶我能够教授给他们的内容：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

▶他们应具备的自外向内审视客户和其他行业等方面的经验将包括：

___

▶他们可以获得的领导力发展经验将包括：

___

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五节　构建企业新的基因——可传授的观点

在这个部分中，花点时间重新思考实现组织均衡增长的新基因的构成要素。首先，思考需要去除旧的基因中的哪些要素，然后，明确地表达出你的关于均衡增长的可传授的观点，最后，开始传授！

第1步：原有的基因

在领导者可传授的观点中，原有的基因中哪些具体的构成要素必须被去除？

▶商业构想（这是一个成熟的行业；保持着严格的行业边界等）：

____

▶价值理念（“如果它尚未被彻底损坏，就不要修复它”；谨慎和不愿承担风险；投资现有的解决方案）：

____

▶情感能量（我们是如何激励他人的，通过恐吓、言语和官方手段等）：

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

▶魄力（如何艰难地做出关于投资/业务/人员的同意或否定的决策；咨询顾问并不比推荐他们的人强；做出决定摆脱任何一件事都是如此艰难；人们一直停留在……）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



通用电气金融服务集团

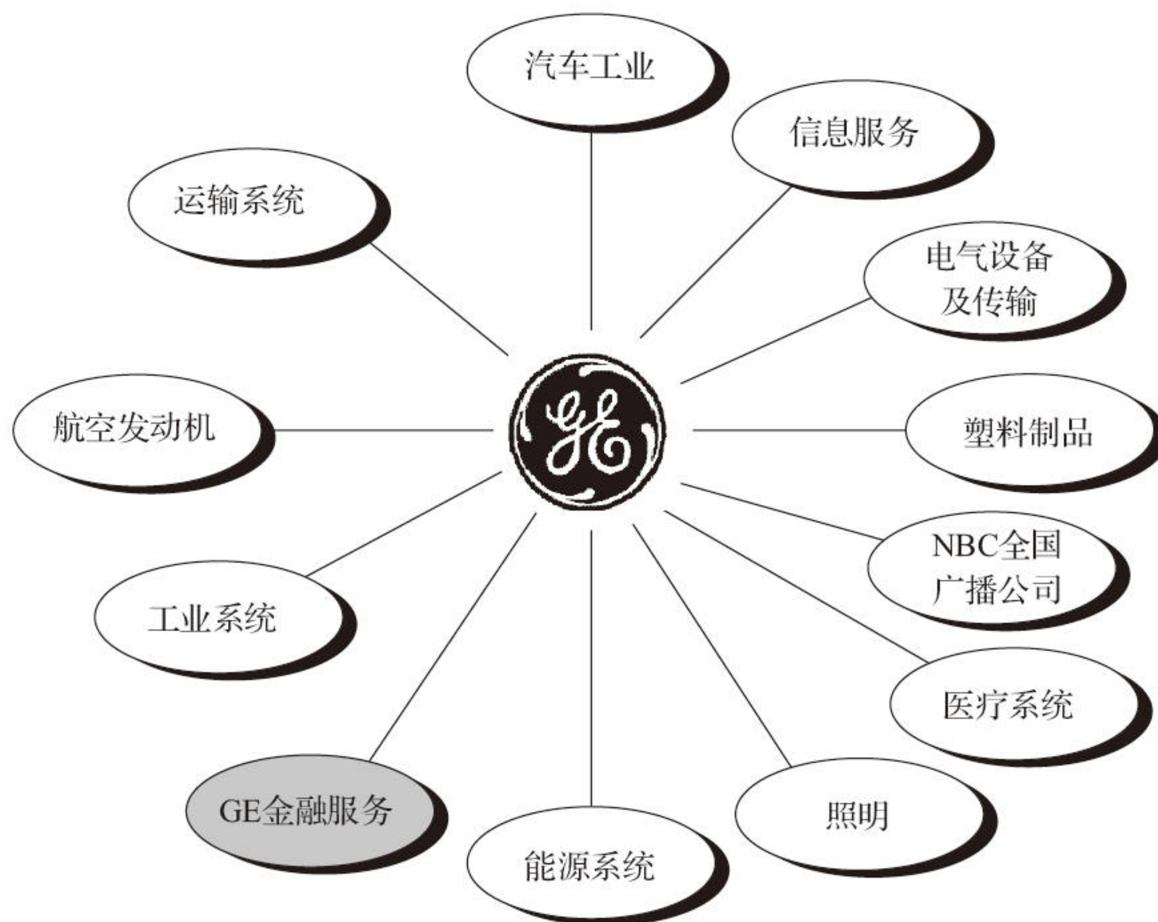
增长：如何实现它！

面对
挑战

文特所提出的
前十大刺激增长的构想

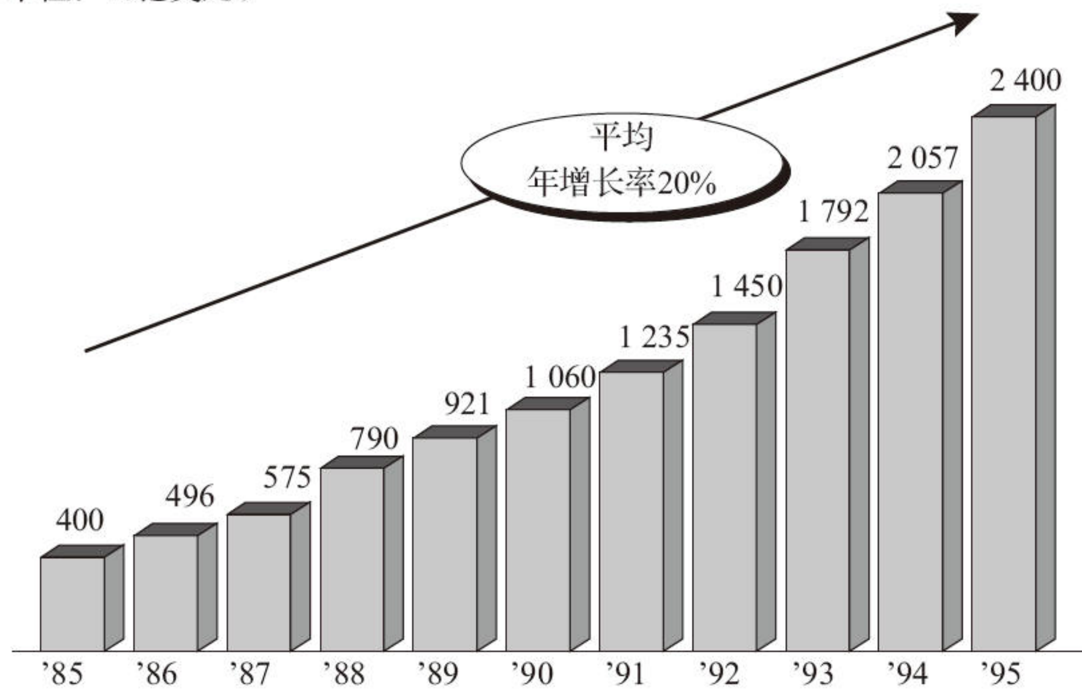
增长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

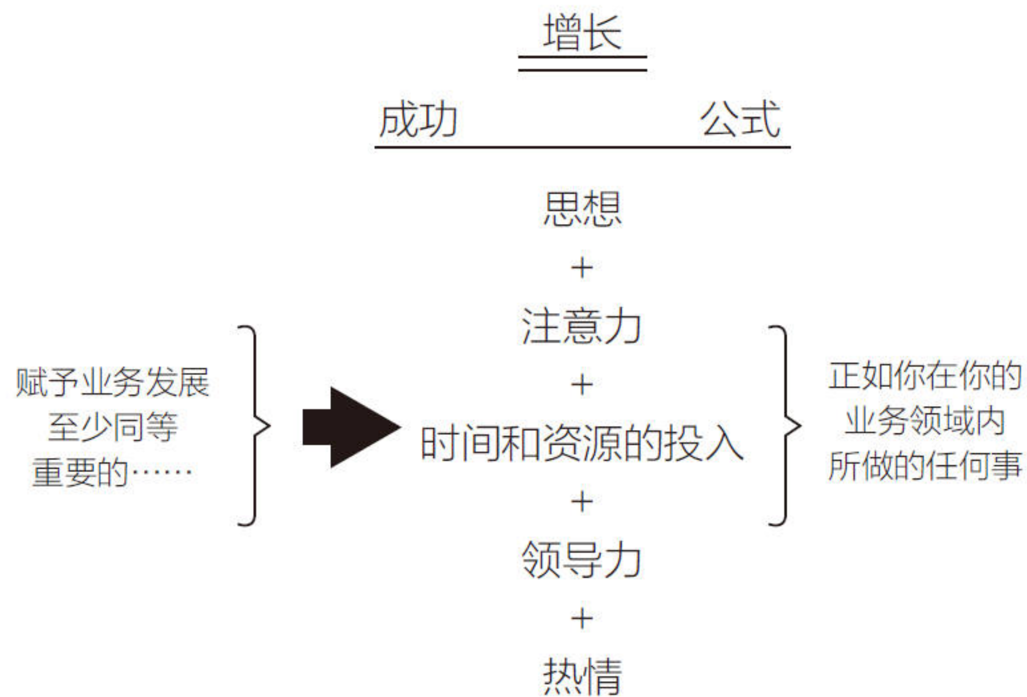


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用电气金融服务集团　　收入增长



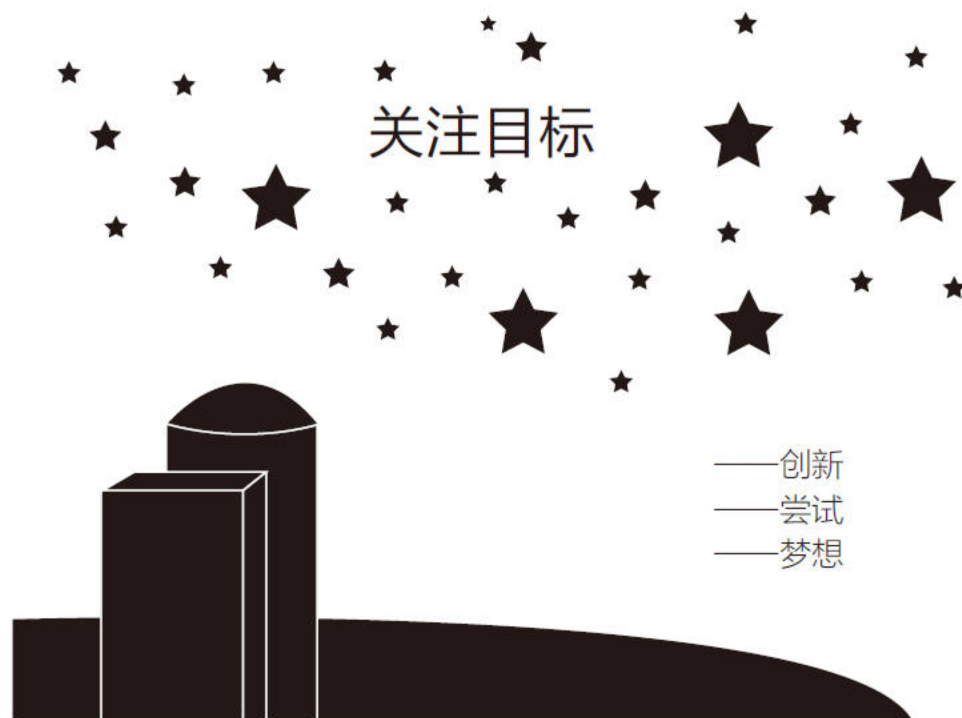
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



让它成为你的组织的文化和你自身的一部分！！

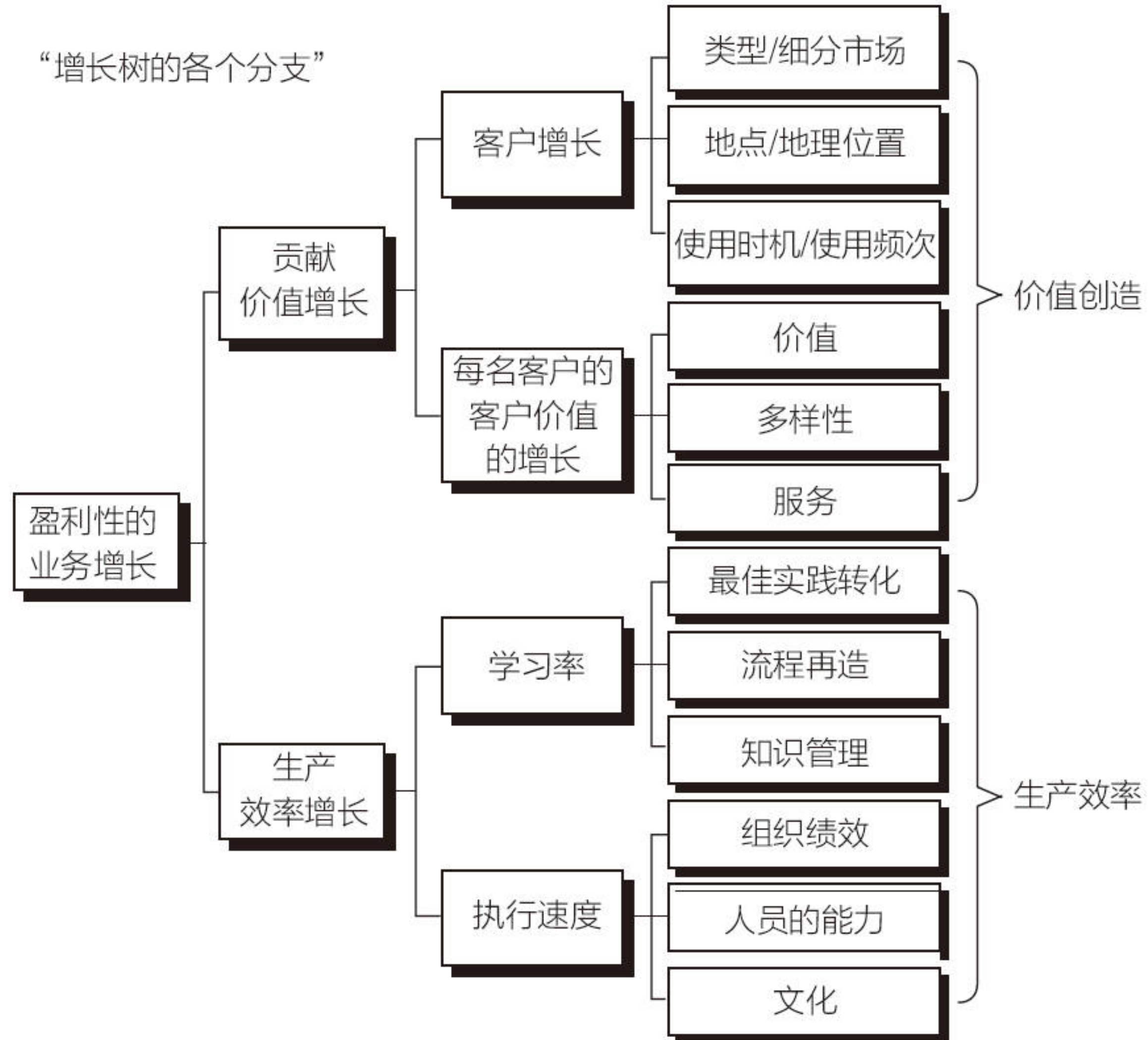
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

……允许……



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

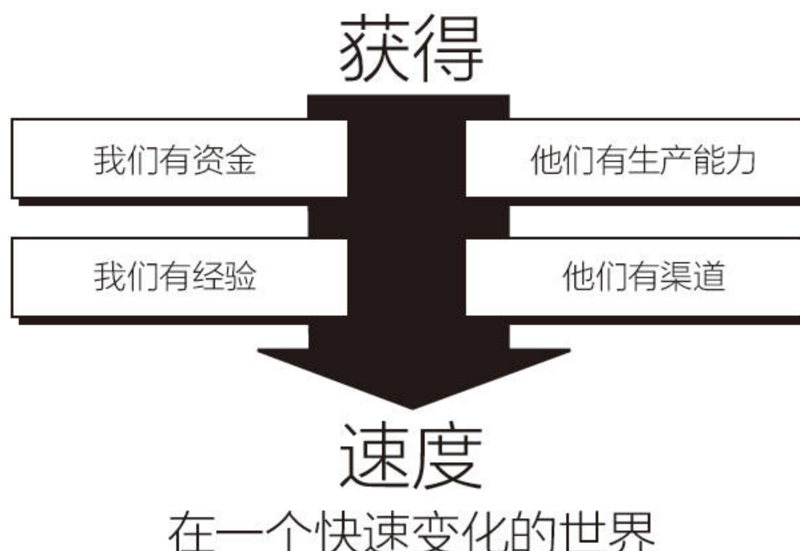
如果你需要，许多工具提供了思考的路径



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

抓住机会 秘诀 #4

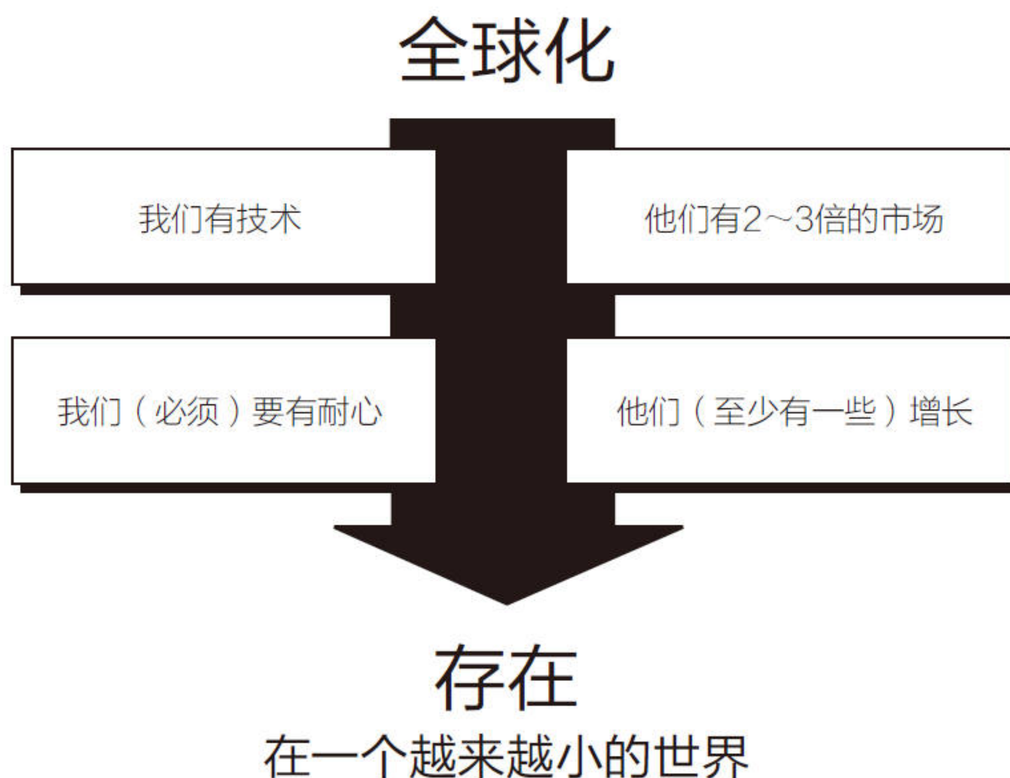
只要有可能



在一个快速变化的世界

去哪里寻求机会（地理区域） 秘诀 #5

得到



在一个越来越小的世界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

德鲁克准则
“成功的创新应用改变了业已存在的事实”

德鲁克管理思想的后续发展
依据消费者可支配收入的分布可以判断出最重要的结构性趋势

由于机会而进行变革（而非问题）

- 人口结构的变化
- 技术的变化
- 政策的变化
- 竞争态势的变化
- 价值理念 / 喜好的变化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一些实用且行之有效的管理技巧以获得增长过程中更广泛的参与 秘诀 #8

- 战略性的时间管理——制订周计划
- “创新委员会”
- 建立一个独立的未来规划的预算

并且，当然……

- 对于进展给予奖励
- “市场延伸”

  ——保持富有意义的挑战

谁将成为业务发展过程的重心？ 秘诀 #9

错误的
（原有的）方式： 业务发展是战略规划部门的责任

正确的方式： 业务发展是每个人的责任！！！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“不要因为利润感到羞愧”①

①这应该成为商业扩张行为的关键决定要素。

第2步：均衡增长的架构

利用文章中的材料以及指南中的练习材料，重新提炼你的有关均衡增长的可传授的观点。由加里·文特所做的关于通用电气金融服务集团的某次演讲被作为一个模型转载。它包括了你可用于改进自身的企业的10个秘诀。

史丹利公司的现任CEO约翰·特拉尼，在他1997年的年度报告中提出如下可传授的观点。

我们的增长架构是由3种基本元素以及史丹利品牌这个黏合剂所构成，3种基本元素是新产品、销售渠道和相邻的细分市场的开发。

·新产品是一家制造型企业的核心。我们计划在未来几年里将产品研发费用增加一倍。史丹利公司正在运用一项新工艺，这项新工艺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

将令史丹利公司交付的产品非常独特，以至于客户们纷纷要求零售商进货。

• 当我们整合成为一个统一的史丹利公司时，销售渠道的扩张将会发生。例如，在我们建立新的组织架构之前，建筑业的客户只会使用史丹利公司的某一项服务。今天，我们的建筑业的销售团队将所有的史丹利产品推向市场。结果是企业在这个不断增长的市场中的销售额翻了3倍，从1亿美元增长到3亿美元。

• 在相邻的细分市场中存在大量的机会。一些相邻的细分市场被识别出，这些细分市场是对现有产品的补充，是建立在企业的核心竞争力的基础上的。具体的实例可包括防暴门、木制房门、工具盒和园艺工具。这些相邻的细分市场整体的销售额从160亿美元扩大到270亿美元。我们所面临的挑战是充分利用那些被证明是可行的、成功的产品，立即终止那些被证明不值得进一步投入资源的产品。

特拉尼指出，为了激励员工，他必须在全力以赴的基础上强调成功。他认为标杆管理是一个最重要的工具。

标杆管理不仅是一项学术研究，它还是衡量企业竞争力的一种方法。这些认知将会推动我们全力以赴……如有可能不加以改变就直接采纳……如有必要就采纳……并最终促进企业发展。一个示例：假设一个工厂的存货周转率是4次，工厂管理者认为将存货周转率达到5

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

次，比原有改进了25%，这已经是一个出色的业绩表现。但是，直到标杆管理揭示了最优秀的工厂的存货周转率达到了18次……几乎是5倍！那么，目标就不再是5次了，而是18次。唯一的问题是要花费多长时间来实现这个目标。若没有标杆管理，小心谨慎的渐进主义在企业中会居于支配地位。

……史丹利公司长期以来一直追求诚信、尊重、价值和质量。为了实现这个目标，我们希望增强对于成功的强烈的渴望……参与竞争并致力于追求卓越。我们希望公司里的每个人都愿意参与竞争，并在企业成为最有活力的公司的过程中全身心地投入，成就卓越。这意味着小心谨慎的渐进式的思维和行为已经过时，例如，最低限度地使用大部分的预算。而大量的改进和全力以赴的投入是合乎时宜的。我们必须意识到，最为重要的是执行的出彩而非理念的光辉；是行动而非计划，是承诺而非同意。在接下来的几年里，我们的目标就是证明这一切并不是花言巧语，而是务实的。

有哪些元素将会成为你的组织的新基因的组成元素？

▶与均衡增长有关的商业构想：

▶支持这种构想的价值理念：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

---

▶情感能量（在实现均衡增长的过程中，你如何鼓励他人）：

▶魄力（在实现均衡增长的过程中，你会如何施展魄力）：

第3步：教授与均衡增长有关的可传授的观点

现在你已经明确表达了你的可传授的观点，你需要设计传授给他人的方式。你可以采用一对一的形式，你也可以通过对企业背景或战略环境进行评述的形式，或是在正式的领导力发展培训的课堂情境中。

▶一对一的教学机会

和谁

我将会做哪些事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

▶结合对企业/战略的评述进行传授

事件

我将会做哪些事

▶正式的领导力发展经历（领导力培训的一部分等）

事件

我将会做哪些事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六节　增长的社会化结构

组织通过复杂的、网状的社会化网络运行。组织中所规定的网络状结构通常是借助组织结构图所呈现出的正式的结构，随着组织发展而自发产生的网络状结构则反映出信息流、影响力流和关系流。它们代表了商业世界的运行方式，因而，它们对于任何一位领导者来说都是至关重要的，在信息流、影响力流和关系流的快速流动过程中，组织的层级越来越少，工作任务主要借助这些多变的、自发产生的网络状结构完成。领导者的角色逐渐变成通过某些特定的方式搭建这些网络状结构从而在未来的环境中获得成功。这种自发产生的网络状结构在完成组织目标的同时，也能满足个体对于信息、影响力和关系的需要。

均衡增长需要领导者来构建内部和外部网络，从而支持组织创新以及获取新的商业机会。

本部分将为身为领导者的你提供一些指导方针，帮助你构建推动组织实现均衡增长所必需的社会化结构。社会化结构的一个关键组成部分就是人力资源体系，包含员工、评价、奖励和人力资源的开发流程。为了确保均衡增长的基因得以强化，所有流程必须协调一致。

第1步：你的社会化结构的现状

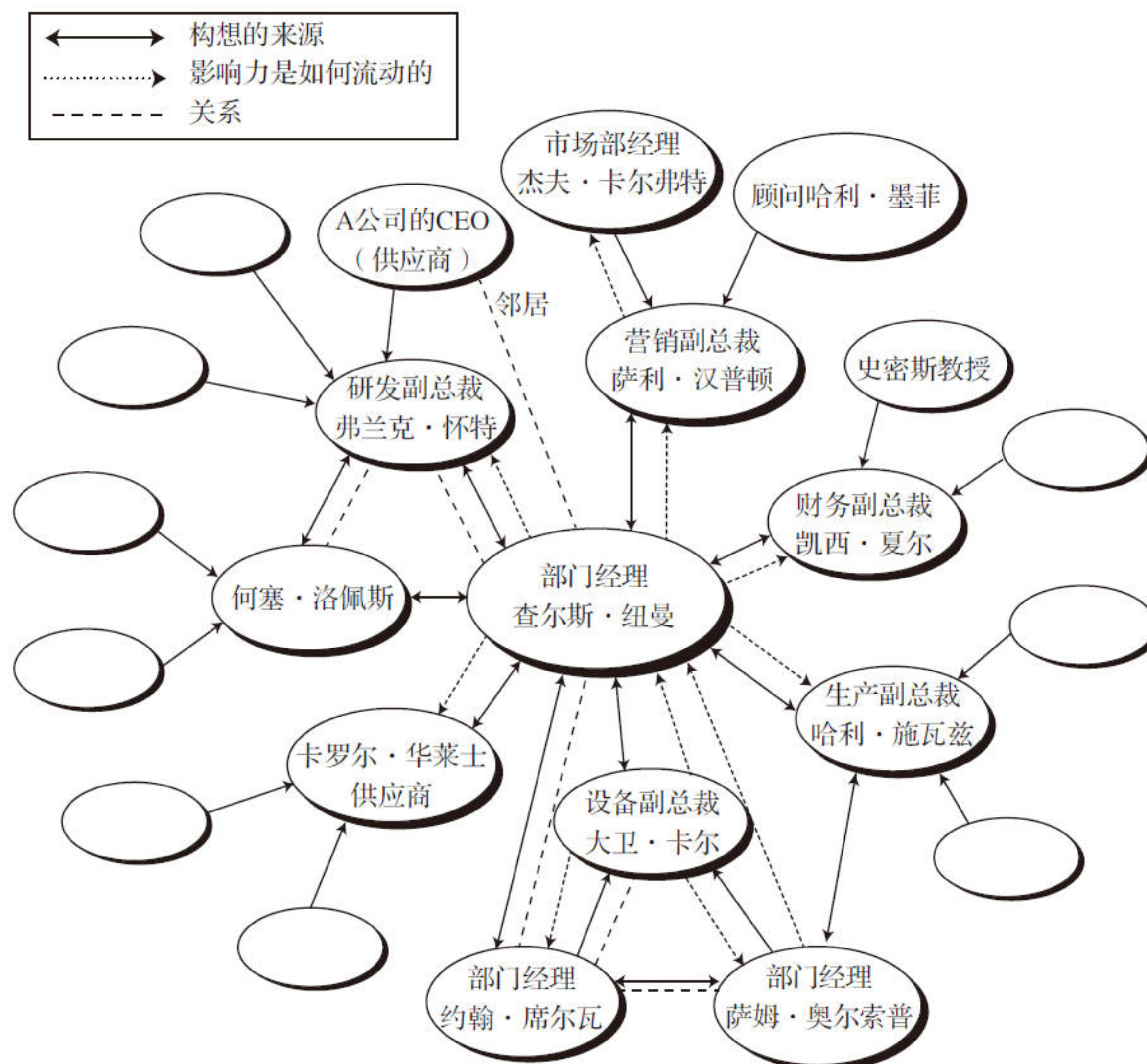
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

描绘出你的社会化结构的关键构成要素。你可以从分析你自身的网络开始。将你自身放到中心位置，识别出你的职责关系圈中的关键人物——与你进行互动的人，对于你推动增长的领导者的角色有所期待的人。标注出交流的性质，随后，对于这部分人群中的每个人，你都要更进一步与他们进行互动。他们与谁相互联系，他们联系的本质是什么？本书后文中的例子可作为指导。

在绘制你的社会化网络图时，问问自身：

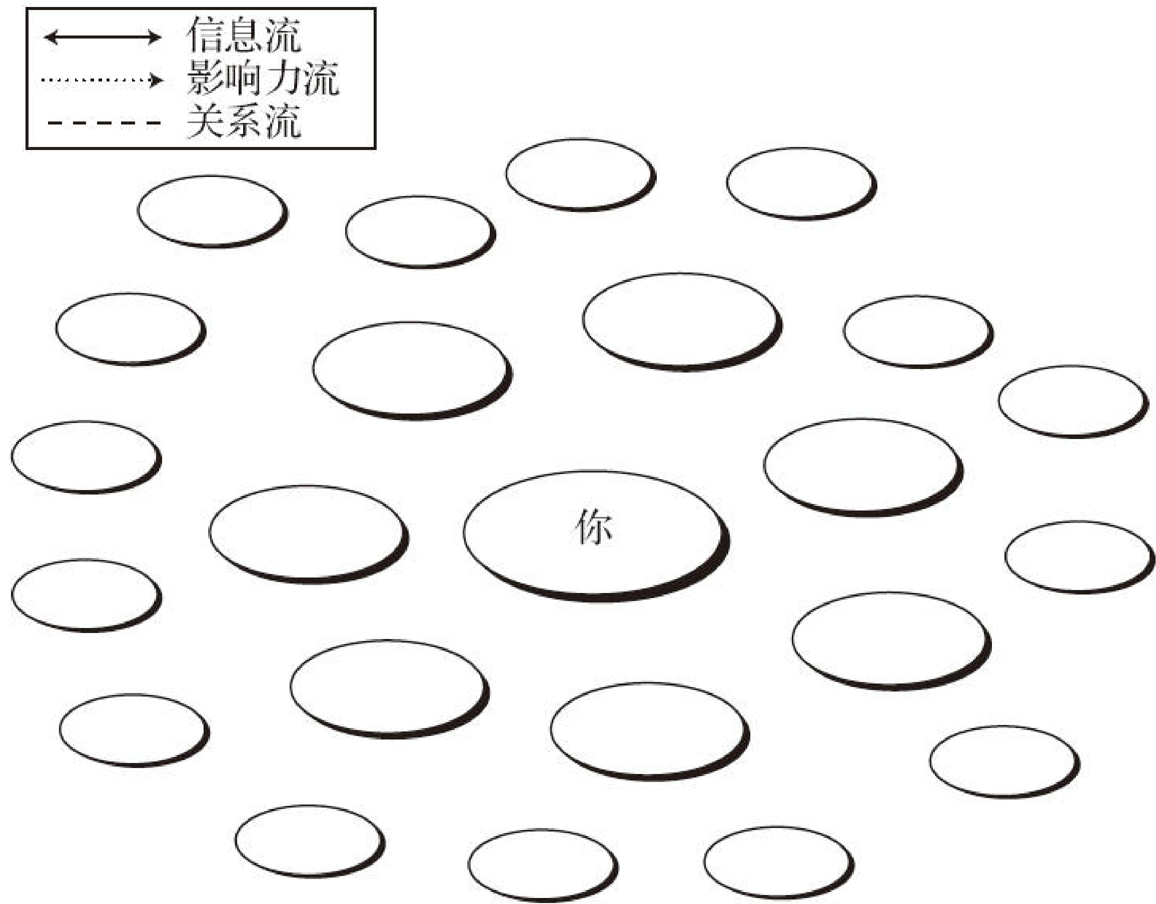
- 哪些改变将会增强自外向内的行为模式？
- 哪些新的连接是必需的？
- 哪些人需要被淘汰？
- 要如何改变人们之间的连接方式？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



案例：X公司部门经理实现均衡增长的网络状结构图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



你的社会化关系图

第2步：对你的社会化结构进行宏观设计

你们中的很多人领导着数千人的团队，因而设计你的社会化结构时要考虑到组织内各个层级的需求。这里你可以创造很多种干预方式，并结合规定的组织的现状描绘出一个正式的组织结构图。

现在，回到原点并在图表上进行标记：

- 关键的影响力链接方式：使用箭头标明是谁影响谁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 关键的信息流：使用箭头标明谁向哪个方向分享信息。

- 关键的关系链接方式：使用箭头标明相互作用的程度。

在规定的网络状的组织结构中，是否需要做出一些改变来支持均衡增长？你是否应该转向职能单元式的结构，创建一个更职能化、更能体现本土化的矩阵？每种商业情境不尽相同，而你作为领导者，必须做出取舍。

联合信号公司的CEO拉里·博西迪说道：

从组织结构上，我把营销和技术部门的人员相互搭配，这样我就能确保他们在一起合作。过去，营销人员进行自身想做的工作，技术人员进行的也是自身想做的工作，产品从未准时推向市场。

自发形成的工作网络

领导者通过具体事项、创建特别工作小组等临时性组织、客观存在的体系结构（如人们的办公地点）以及通过各种各样电子网络的使用能够极大地影响非正式的、自发形成的组织的建立。领导力发展的经历，比如通用电气借助克罗顿维尔领导力发展中心，提供方法让人们通过密集的行动学习来构建终身的工作网络。

▶有哪些改变将有助于形成自外向内的行为模式？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

---

▶我能够通过哪些方式促成这些改变？

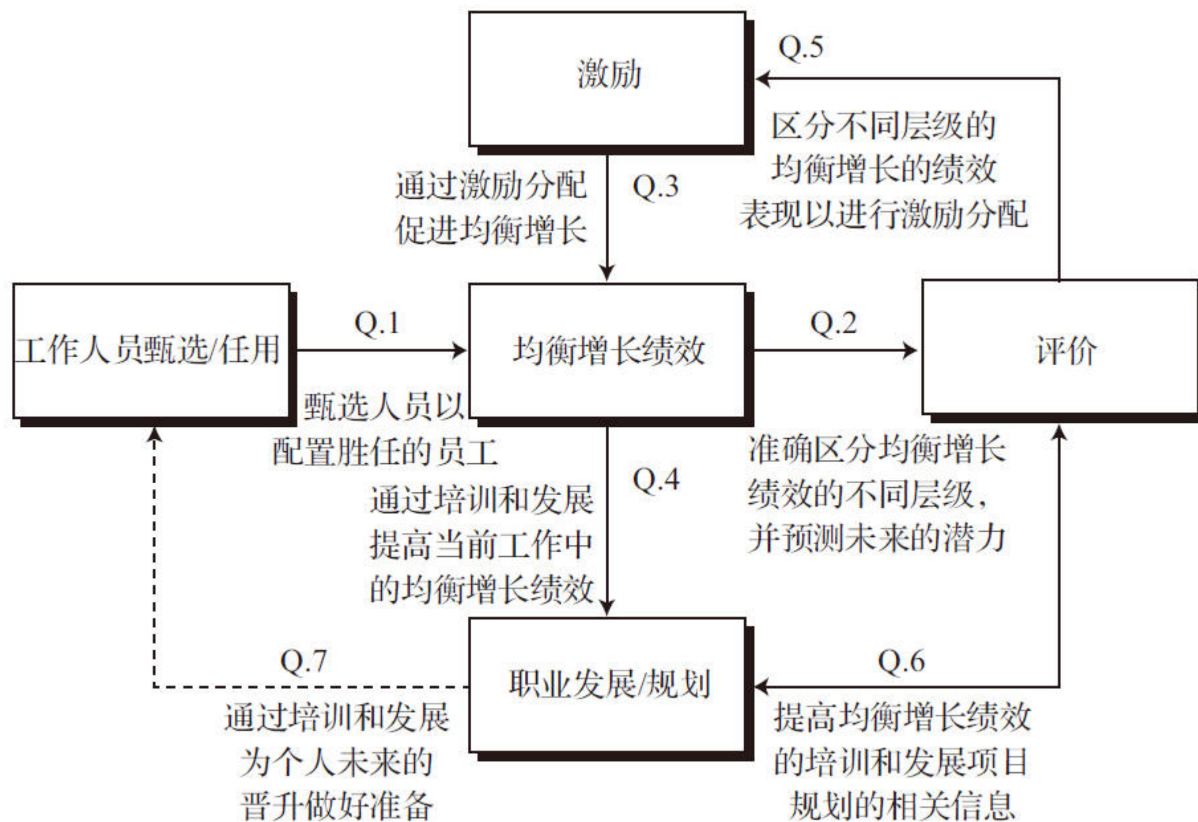
第3步：人力资源体系

在任何组织中，人力资源体系都是均衡增长的一个关键决定因素。组织的基因就是通过这个体系得以实施和加强的，包括人员（雇用谁，晋升谁）、评价（衡量哪些内容以及以怎样的标准来衡量）、激励（如何评价绩效以及如何认可出色的绩效表现）和职业发展（我们教授我们的员工哪些能力才能促使他们发展到一个更高的层级。）

下文的图表是一个用于诊断并变革人力资源体系的简单的框架。如图所示，这个框架体系中的要素必须是互相促进的。人员（找到对的人并放到特定的位置上）是第一步，目标在于找到能够有助于实现均衡增长的人员。人员任用包括外部招聘以及内部调动。当人员到位并履行职责后，人力资源体系根据他们目前的业绩、未来的能力和职业发展规划提供了评价机制和工具。评价结果作为进行激励分配的参考，这些激励包括金钱、股权、认可、晋升等。在图中，一个箭头将评价与职业发展相连接，这既反映了推动当前工作绩效的持续的努力，例如，他们担任产品管理的职务时，教授员工市场细分的技能，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

又或者着眼于未来的职业发展的经历将帮助他们做好晋升的准备（虚线箭头指向人员环节）。



在使用这个框架时，必须注意一些关键点。作为一个体系，它最弱的环节决定了整个体系的强弱程度，在大多数组织中，最弱的环节是评价机制。没有一个好的评价机制，你无法公平地进行激励分配，你也无法做出有关发展的明智的决策。评价机制中存在的一个主要问题是缺乏勇气和公正。多数管理者给出过高的评价来避开严格要求并指导他们的下属这个更加困难的任务。这种给出过高评价以避重就轻的方式在多数公司中极为常见。这种评价机制所蕴涵的企业文化推动了360度的反馈过程：高度评价每个人，因为这种评价所隐含的约定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是："如果我对其他人的评价较高，那么别人也会同样给予我较高的评价。"在那些针对领导力进行360度评价的公司，我们已经察觉到高层领导团队得到了非常高的评价，但是公司却因为糟糕的绩效表现而每况愈下。没有一家外部公司愿意聘用这些获得很高的内部评价的领导者。他们使用自内向外的思维方式来评价他们自身。

第4步：对增长业绩表现的诊断

审视组织在均衡增长方面的业绩表现，并考虑组织实际的增长轨迹。反思目前的人力资源实践。它们是有助于还是阻碍了均衡增长？回答以下问题，将你的组织的行为表现按照"几乎没有""一般""非常多"进行评级。（在下文查看评价量表。）

使用以下评价量表作为指南，回答第1~8题，以反映出对于组织的行为表现和观念的评价结果。在每个问题的括号中填写你的评分（1~5分）。

几乎没有		一般		非常多
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

在多大程度上：

（　）第1题：是否基于能力来选择关键岗位的人员以实现均衡增长？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（　）第2题：关键人物是否由于在均衡增长方面的业绩表现而得到晋升？

阐释：____

（　）第3题：关键人物是否由于在均衡增长方面的业绩表现获得奖励？

阐释：____

（　）第4题：关键人物是否在其岗位上接受过培训与发展来传递均衡增长的理念？

阐释：____

（　）第5题：对均衡增长业绩表现的评价能否影响到关键人物所获得的激励？

阐释：____

（　）第6题：对均衡增长业绩表现的评价能否影响到关键人物所接受的培训与发展？

阐释：____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（ ）第7题：关键人物所接受到的培训/发展/职业规划能否为他们任职一个全新的、更高的、更重要的、要求均衡增长业绩表现的职位做好准备？

阐释：____

（ ）第8题：总的来说，作为一个整体，人力资源体系在多大程度上支持均衡增长业绩表现？

____

第5步：为均衡增长构建人力资源体系

基于你上面的诊断，为改变你的组织的人力资源系统制订计划，以推动更好的均衡增长绩效。

人员甄选和定岗——示例

• 美国科技公司（Ameritech）。当迪克•诺特巴尔特成为美国科技公司的CEO时，他制订了一个非常详细的计划来激发均衡增长的业绩表现：公司200名高层人员中有25%的人员是他从公司外部招聘的，并且其中绝大部分人是从行业外部招聘的。他从卡夫公司、美国运通公司和通用电气公司这样的消费品公司聘用了很多人员。这是他给公司快速注入新的基因的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

• 通用电气能源系统公司。当鲍勃•纳德里建立通用电气能源系统公司时，他把30%最优秀的、最聪明的工程师分配到新业务中。

• 理诺公司。由董事会挑选的CEO是关键的人力资源要素。最终成为CEO的戴夫•霍姆斯来自公司外部。凭借着一系列全新的可传授的观点，他改变了企业的基因。

在你的甄选和发展体系中，你将做出哪些具体的改变来支持均衡增长？

评价体系——示例

• 联合信号公司。拉里•博西迪对他的每一项关键业务。每一位领导者都制定了目标。对于目标的阐述包括期望在多长的时间周期内实现多大的增长。

• 可口可乐公司。为了确保实现均衡增长，可口可乐大量使用经济附加值（EVA®）指标来评估单位和领导人的绩效。

在你的评价体系里，你将做出哪些具体的改变来关注均衡增长的业绩表现和员工的发展需要？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

激励体系——示例

• 可口可乐公司。激励体系总是与企业的盈利性增长相联系。经济附加值（EVA®）是激励分配的一个关键因素，从而支持了均衡增长。

• 荷兰皇家壳牌石油公司。在其主营业务的许多子公司中，石油业务采纳了与哥伦比亚大学商学院的拉里•塞尔登（Larry Selden）教授合作设置的增长和投资收益率目标。各个层级的团队和个人基于他们在多大程度上实现了这些目标获得相应的激励。

在你的激励体系中，你将做出哪些具体的改变来推动均衡增长的业绩表现？

发展体系——示例

• 联合信号公司。拉里•博西迪看到，增长成为联合信号公司领导力发展中心开设的发展课程中的一个关键部分。

• 福特公司。作为一门名为顶点课程的领导力发展和转型课程中的一部分，亚历克斯•特罗特曼和董事会分配4个团队中的一个团队来考虑福特汽车公司的增长。这个为期6个月的团队从公司内部以及通过外部的标杆学习整合资源和构想。这些调查结果对于公司领导层是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

种催化剂，它加快了福特公司寻求新的增长路径的发展过程。这个团队同时也发展出一些有关增长的可传授的观点，他们和其他高层管理者正在将这些观点教授给其他人。

- 通用电气的克罗顿维尔领导力发展中心。通用电气将行动学习项目加入到所有的为期4周的领导力发展项目中。在过去的5年里，这些项目中的大多数一直关注增长。主题包括在东南亚的可能进行的合资或并购项目，通用电气医疗系统和其他子公司中发展服务业务的机会以及如何在信息时代实现增长。增长融入所有的项目中。

你将会对你的发展体系做哪些具体的改变来推进均衡增长的业绩表现？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第七节　增长决策模型

组织的基因是通过规律的、不断重复出现的运营机制来根植于日常领导行为中。你的可传授的观点在战略制定流程、预算制定流程和人员（人力资源）决策流程中一遍又一遍地呈现出来。本部分提供一个框架，用于分析和重新设计你的增长决策模型。

为了实现均衡增长，你将如何构建你的运营机制？在促进组织业绩表现上有3个核心的决策流程：①战略流程；②预算流程；③人员流程。通过这3个流程，组织的基因在组织的各个部分都有所呈现。作为一个案例，拉里·博西迪借助运营机制将他对增长的可传授的观点灌输给联合信号公司的领导层。他说：

我们拥有贯穿一切的三个流程：严谨的人员流程，包括吸纳人才，并对他们进行培训、评价他们，予以晋升；完善的战略规划流程和一个良好的运营计划或预算流程。这些在整个公司内都是同样适用的。

他还指出，所有公司都有这些流程，但大多数并没有很好地加以运用。关键问题在于：这些流程有多么严谨以及产生了哪些作用？

从这些流程中所体现的每个运营机制都可以从3个阶段来进行分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（1）准备。需要进行哪些准备？产生了哪些构想以及如何进行分析？构想在哪里产生？谁参与了哪些流程？人们如何能共同工作？

（2）面对面地做出决策。重要的战略、预算决策或人员决策都必须经由关键部门参加的面对面的会议做出。哪些材料和人员将会在面对面的会议中呈现？议程是什么？会议是否在开放和坦诚的氛围中进行？如何应对冲突以及制定决策？

（3）后续跟进。运营机制的每个执行环节都预示着面对面的会议中形成的决策或者达成的共识将会取得怎样的进展。如果后续跟进不足，整个周期将会恶化，当跟进不足时，下一轮的准备将会忽视员工的感受。

第1步：分析当前的运营机制

使用下面的表格来评估运营机制的每个环节的每个阶段所发生的，例如，从战略规划/准备阶段开始。创新构想能在多大范围内产生？你的组织在多大程度上能够将核心价值理念体现在战略规划准备过程中？在多大范围内做出艰难的抉择？通过准备阶段，人们能够在多大程度上受到激励？接下来，继续探究，在战略规划/面对面讨论的阶段，以及在战略规划/跟进阶段，这些元素会发生哪些变化？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过提问来评价运营机制，问题是，他们如何有效推动有关均衡增长的可传授的观点？
按1到5对矩阵的每个象限内的每个元素进行评价：

1 = 很少或没有强化（消极的）
2
3 = 中等加强（略微积极的）
4
5 = 极大的强化（非常积极）

	准备	面对面制定决策	后续跟进
战略	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___
预算	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___
人员	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___	构想 ___ 价值理念 ___ 能力 ___ 魄力 ___

第2步：做一个定性评估

基于数据使用你的诊断结果，并分析你的运营机制的每个环节。

1. 最大的劣势是什么？

战略流程：

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

预算流程：

____

人员流程：

____

2. 结果怎样？

战略流程：

____

预算流程：

____

人员流程：

____

作为你的新构想的标杆，阅读下面的示例。这些策略是否适合你的组织？

通用电气金融服务集团的加里•文特：前期的战略性投入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通用电气金融服务集团的CEO加里·文特，几年前就决定，在面对面的决策阶段审核他的子公司的领导者的战略规划，缺乏真正的参与或投入不是影响公司的理念和价值观的方法。通用电气金融服务集团大约有27个子公司，当子公司的领导者们完成他们的战略规划并展示给他看的时候，他们正处在一种销售模式中，而不是一种创意模式。

在加里开创的运营机制中，在那些领导者们进行常规展示之前，加里在战略流程的前端就开始介入。他跳出业务本身，进行头脑风暴和蓝天会议；加里不允许子公司的领导团队进行展示。他们花费大约一整天的时间来讨论这项业务并推动他们跳出思维的限制的思考。在众多会议中的一次会议中，他帮助潘斯克公司的管理层团队意识到他们的市场不在于追随莱德公司，而是每一家需要物流服务的公司，从下单、支付到运输以帮助及时交付等。

通用电气公司的杰克·韦尔奇：制度和后续跟进

韦尔奇为面对面的会议制定了严格的制度。例如，在通用电气公司被称为“年度领导力和组织评估会议”（Session C），要求所有的主要业务部门都要参加这个以员工反思为主要议题的会议。这个会议的议题对前期准备、面对面会议的性质和后续跟进均产生影响。

教授和植入关于均衡增长的可传授观点的最有效的方法之一是通过运营机制的后续跟进及执行。韦尔奇借助了各种工具。首先，由一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个训练有素的人员来跟进工作。根据会期、战略、人员和预算，相关人员将会积极参与会议，并且形成一系列书面的标明日期和其他细节的后续跟进的行动清单。

韦尔奇经常使用面对面的会议作为一种教学和培训方式。会议中有实时的口头反馈；很多时候，也会给相关部门手写便条。韦尔奇的跟进方法之一是在1个月内召开视频会议审核，并讨论行动清单和优先级。

ServiceMaster公司的卡洛斯•坎图：让领导层充满激情

作为一名领导者，ServiceMaster公司的CEO坎图的规则之一是：如果他不能激励团队成员，那么，他就会导致他们失败，因为这些人会将压力转嫁给组织。如果有人沮丧地离开他所召开的会议，坎图会找到这名员工，并在他或她个人的办公室里重新激励他/她。他觉得一个沮丧的部门领导者会对组织造成极大的破坏，所以他关注激励。[4]

联合信号公司的拉里•博西迪：把它变成书面文字

拉里强制性地跟进每个面对面的会议，在所有的4个区域，以书面信件的方式来直接汇报给他，通常用两页纸来陈述他所认为的会议成果。在下一轮审核进行时，这些文字将会被重新讨论。最重要的是，这些书面信件成为相关业务部门的负责人和CEO之间的一种心理契约。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

它们都以非正式的、直接的、言简意赅的语言写成的，它们成为拉里和他的领导层之间的工作共识。

第3步：在运营机制中确立均衡增长

每个运营机制中都有哪些具体的、新的构成环节将会帮助你植入均衡增长的新基因？

为了植入你的有关均衡增长的新的可传授的观点，花点时间对运营机制做具体的改变（如下图），去思考构想的产生、价值的强化、需要做出哪些艰难的决策以及如何在情感上激励员工。

	准备	面对面地做出决策	后续跟进
战略			
预算			
人员			

第4步：为均衡增长设计其他的运营机制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

富有创造性的领导者能够构建许多运营机制来强化他们的均衡增长的基因。花些时间设计其他的机制来强化你的有关增长的可传授的观点。下面的示例也许能对你有所启发。

• 通用电气公司的快速获取市场情报（QMI）。通用电气公司的领导人将沃尔玛公司作为标杆，对于沃尔玛公司的重要领导人整周都出去拜访门店、竞争对手和供应商的惯例印象非常深刻。沃尔玛公司每周五会将所有的信息汇总，然后通过沃尔玛的通信系统，在周六将这些信息下发到各个门店。这个计划使得企业能够快速应对竞争对手的举措以及消费行为的改变。

通用电气公司仿效了这种理念，每一项通用电气公司的业务都有一个快速获取市场情报（QMI）的流程。基本上每周一次，管理团队和处于核心的CEO借助网络与企业内的销售人员会面。在通用电气工业系统公司，大约有25位主要管理人员围坐在一张大U形桌旁，听取来自世界各地的销售经理汇报市场动态。这种会议的目的在于迅速做出应对客户、实现业务增长的决策。在一次会议上，通用电气公司了解到惠而浦公司计划在下周五开始打折，所以他们决定在惠而浦公司实施这次折扣计划之前提出自身的折扣策略。在另一次会议上，该小组发现了冰箱产品所存在的一个问题。制造部门的领导人立即停产，直到产品缺陷被修复。在过去，要解决这两个问题即使不需要数月，至少也需要几周。在通用电气医疗系统公司，医疗器械（包含CAT扫描、核磁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

共振、X光机）部门的所有领导者与世界各地的销售经理召开电话会议，进行快速循环的信息共享和决策。

• 通用电气公司的公司执行委员会（CEC）会议。杰克·韦尔奇每季度召开场外会议会见业务单元的负责人和核心员工。会议在克劳顿维尔举行，在会上，他们分享并激发新的构想。这些会议是非正式的，但是充满激情，这些会议强化了通用电气公司对于增长和六西格玛管理的绩效的可教授的观点。

• 康柏公司年度创新论坛。数千名高管、主要客户和战略合作伙伴出席这个为期3天的会议。在康柏公司，它成为增长构想的孵化器。

你需要哪些其他有助于均衡增长的运营机制？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第八节　持续的变革：你能否通过坎宁安神父的测试

领导力的终极挑战是创造一个能够持续增长的组织。我们结尾的示例是对本书具有总结性的故事，这个故事的缩减版值得在此赘述。

30多年前，神父威廉·坎宁安和埃莉诺·乔塞缇斯创办了一个向孕妇和婴儿分发食品的项目。今天的企业Focus:Hope是一个占地30英亩的综合体，从儿童福利机构到机械师培训、生产汽车业零件的营利性业务以及制造业工程师高级学位授予机构，无所不包。

作为有思想、价值理念、情感能量和魄力的领导者，坎宁安和乔塞缇斯从外到内观察并制定了他们的增长战略。他们不断地发现新的需求，并通过开发新的领域扩大他们的市场边界。

他们还创建了一种基因，这种基因如此强大，即使在它魅力超凡的创始人死后，该企业仍变得比以往更强大。“不要把我的名字加在建筑物或林荫大道上，”坎宁安神父曾说道，“让我的事业生生不息。”我们所谓的坎宁安神父的测试是对你的领导力的终极测试：你离开后，你的组织还会继续发展吗？

1997年5月26日，67岁的坎宁安神父在经历了长期肝癌的折磨后逝世。之后不到1个月，一场龙卷风摧毁了Focus:Hope。这场风暴造成了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2300万美元的损失，并中止了Focus:Hope的所有业务活动，包括其零部件生产业务。

龙卷风过后3天，诺埃尔·蒂奇和他的同事迈克尔·布里姆在上午6:30到达现场与埃莉诺碰面，为由汽车业务总裁雅克·纳赛尔带领的福特汽车公司团队为期一天的志愿工作做准备。映入眼帘的场景令人触目惊心：屋顶被扯掉，窗户被吹走，电线杆横在地上，四周的房屋被彻底摧毁。沿楼梯走上美国技术公司老旧的黄页大楼所在的二楼，几年前这里被Focus:Hope买下，作为住宿制管理人员学习中心。诺埃尔跑到埃莉诺面前。她穿着便于做艰苦的工作的蓝色牛仔裤和一件T恤，与她平日商务性的蓝色套装风格迥异。

诺埃尔正要表示他的慰问，埃莉诺却满面笑容地给了他一个大大的拥抱。“我们做到了！”她说，“我们让生产线继续运行，而且没有错过一次客户交货！”随后她补充说：“这场龙卷风会是一件好事。我一直想重建这个社区。现在我们有州长、市长和联邦政府与我们一起研究怎么建造新房屋。”

诺埃尔心想：“这是一个66岁的年长的女士，她刚刚失去合作了30年的伙伴，还亲眼看见了一场可怕的自然灾害摧毁了他们的企业。但她充满活力并为了一个让企业增长的新构想而努力工作。我们都在谈论变革，然而毁灭性的变化往往是一个良机：埃莉诺从根本上展现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了这一点。毁灭过后，她开始通过一个新的增长路径重启Focus:Hope。”

在你离开后，你的事业还会继续吗？组织还会蓬勃发展吗？我们经常在与管理人员的研讨会上列出这些问题，目的在于要求他们确定无疑地关注教导他人成为领导者的必要性。他们需要理解，他们的传承取决于所在机构的人力资源的管理。这项管理工作的考验是，他们是否通过各级管理者创造出一个持续转型的企业基因——他们是否已经培养好人员去成功地创造新的增长路径。威廉·坎宁安神父创建了这样一个组织。

为你的组织持续变革做好准备

第1步：列出5位现在已经做好准备推动均衡增长的继任者。

1）______________________________

2）______________________________

3）______________________________

4）______________________________

5）______________________________

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你列不出5位，不要感到沮丧。很少有人能够做到——挑战正在于此。

第2步：在接下来的几年里，你将会采取哪些行动来培养更多的能够持续创造均衡增长的领导者？

最终测试：通过坎宁安神父的测试

写一篇简短的文章，设定一个你在未来要离开组织的日期，写下你那时想要诉说的故事和你的愿景。想象《财富》《经济学人》或《商业周刊》在未来将要写出关于你理想中的“坎宁安神父”的故事。一定要描述其他领导者是如何继续开展你的工作：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

注释

第1章

1．Deogun,Nikhil.“Advice to Coke People from Their New Boss:Don't Get Too Cocky.”Wall Street Journal,March 9,1998,1.

2．Fahri,Paul.“Coca-Cola Chief Goizueta Dies.”Washington Post,October 19,1997,B08.

3．基于年末股价来分析三大汽车制造商的市盈率。可以看到，通用汽车在1993年年末的市盈率大大高出寻常水平，而后稳步下降，在1994年第1季度末回到正常水平。

年份	福特	克莱斯勒	通用汽车	标普
1997	5.6	8.5	7.0	24.5
1996	5.7	6.5	9.2	20.8
1995	5.2	9.9	7.4	17.4
1994	3.7	4.8	6.8	16.9
1993	9.4	8.0	25.8	22.9

资料来源：Bloomberg Financial Markets:Price/Earnings Chart.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4. Ford Motor Company Annual Report 1997,65.

5. New York:Harper Business,1997,3.

6. 在密歇根大学商学院的演讲，Multi-Disciplinary Action Project(MAP)Kickoff,March 10,1998.

7. Loomis,Carol. “Forty Years of the Fortune 500.” FORTUNE,March 1995,182.

8. 1997年6月与Ram Charan、Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

9. Rosenbush,Steve. “MCI Lures AT & T Callers with Frequent-Flier Plan.” USA Today,April 21,1998,1B.

10. Business Ranking Annual(Brooklyn,New York:Gale Research Publications 1998),45.

11. 截至1998年4月14日。（资料来源：Swanson,Stephen. “Merger Wave Engulfs BancAmerica,Nations.” Chicago Tribune,April 14,1998,N1.）

第2章

1. 1996年1月与Charles Burck和Eli Cohen的谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 1997年1月与Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

3. 1995年10月与Charles Burck的谈话。

4. Henkoff, Ronald. “A Year of Extraordinary Gains.” FORTUNE, April 28, 1997, 194.

5. Eyal, Jonathan. “Conspiracy of Silence.” The Guardian[London], December 11, 1995, 15.

6. Davis, Bob; Wessel, David. Prosperity: The Coming Twenty-Year Boom and What It Means to You. (New York: Random House, 1998), 28.

7. 想要了解更多信息，请见Ram Charan的文章“The Rules Have Changed.” FORTUNE, March 16, 1998, 159.

8. 该研究于1990年启动，之后的每年进行更新。研究发现，在创造市场价值方面排名前25%的公司的年收入增长可达12%，资产回报率（税后）可达16%。虽然当今的低通胀和行业内/行业间的整合使得商业环境发生了巨大变化，但不变的是，善于创造市场价值的公司在收入和资产回报率方面总是表现卓越。

9. Lubove, Seth. “It Ain’t Broke, but Fix It Anyway.” Forbes, August 1, 1994, 56.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

10．Tully, Shawn. “So Mr. Bossidy, We Know That You Can Cut, Now Show Us That You Can Grow.” FORTUNE, August 21, 1997, 70.

11．在密歇根大学商学院的演讲，Multi-Disciplinary Action Project(MAP)Kickoff, March 10, 1998.

12．AlliedSignal Communications Department, May 1998.

13．AlliedSignal Annual Reports, 1997, 20;1994, 4.

14．Speech, March 10, 1998.

15．基于1978~1991年的数字计算。（资料来源：American Express Annual Report 1991, 5;1978, 6）

16．这是指1984~1997年的销售增长率。Nike Corporation Annual Reports, 1997, 42;1995, 20;1990, 15;1987, 16.

17．这是1985~1997年的收入增长率。利润增长的速度每年都在上升（除了1988年和1994年）。（资料来源：GE Annual Reports, 1997, 45;1992, 34;1989, 28;1986, 41.）

18．1996年7月与Ram Charan、Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

19. “Travelers Group and Citicorp Agree to Join Forces in$83 Billion Merger.” Wall Street Journal, April 7, 1998, A1.

20. Levitt, Theodore. “Marketing Myopia.” Harvard Business Review, September/October 1975, 28. (Originally printed in 1960.)

21. Gates, Bill. The Road Ahead (New York: Viking, 1996), 35.

22. Scheier, Robert. “What's in it for you?” VARBUSINESS, February 2, 1998, 56.

23. Schlender, Brett. “Bill Gates and Paul Allen Talk.” FORTUNE, October 2, 1995, 68.

24. Myerson, Allen. “Rating the Bigshots vs. Rockefeller.” New York Times, May 24, 1998, 4.

25. 微软公司的对手指控微软违反了1914年《克雷顿反垄断法》，该法案禁止以捆绑销售的形式强制消费者购买某一商品（在本例中为浏览器）。一些经济学家为微软公司辩护，他们认为只有当针对被捆绑的商品收取垄断价格时才构成垄断行为；同时，行业内迅速的技术进步也使得微软的垄断地位难以持续。（资料来源：Becker, Gary. “Let the Market Judge Microsoft.” Business

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Week, April 6, 1998, 26. Klein, Joel. “Computer Bugaboos.” Chicago Tribune, May 15, 1998, 10. ）

26. Hills-Moore, Alicia. “Mr. Gates Builds His Brain Trust.” FORTUNE, December 8, 1997, 85.

27. Grove, Andy. Only the Paranoid Survive. (New York: Doubleday, 1996), 89.

28. Grove, 90.

29. Grove, 89.

30. Grove, 93.

31. Grove, 84.

32. Grove, 96.

33. Grove, 95.

34.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1958	1998
1. 通用汽车	1. 通用汽车
2. 标准石油	2. 福特汽车
3. 福特汽车	3. 埃克森
4. 美国钢铁	4. 沃尔玛
5. 通用电气	5. 通用电气
6. 克莱斯勒	6. IBM
7. 纽约标准石油	7. 克莱斯勒
8. 海湾石油	8. 美孚
9. 伯利垣钢铁	9. 菲利普莫里斯烟草
10. 斯威夫特	10. AT&T

排名已对自1958年之后跌落榜单的企业和自1998年为止新进入榜单的企业名进行了加粗显示。在这期间，标准石油更名为埃克森，而纽约标准石油成为现在的美孚。1958年的排名针对的是美国大型工业企业，而1998年的排名则包括了所有行业的企业。两份榜单均以收入作为排名依据。

35. Sellers, Patricia. “How Coke Is Kicking Pepsi’s Can.” October 28, 1996, 70.

36. Rahul, Jacob. “The Resurrection of Michael Dell.” FORTUNE, September 18, 1995, 118.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

37. Jacob, 120.

38. Jacob, 120.

39. 百事可乐公司在1994年6月出版的宣传册中提到：公司在过去的30年间实现了业务每5年翻倍的佳绩。在那时，百事可乐公司年收入达到250亿美元，员工人数达到40万。公司宣称：“到2000年，我们可能会成为一家拥有100万员工，全球排名第一的企业。”

40. Sellers, 70.

41. Sellers, 70.

42. “Coca-Cola Profits Rise 8.6%.” Los Angeles Times, April 16, 1998, D13.

43. Perman, Stacy. “The Man Who Knew the Formula.” Time, October 27, 1997, 102.

44. “Stars of the’97 Business World...” The Toronto Star, January 22, 1998, B6.

45. 百事可乐公司剥离了自身的餐饮业务，将其独立为百胜餐饮集团，并在此过程中募得资金55亿美元，用于清偿短期债务与股票回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

购计划。（资料来源：“PepsiCo to Tricon...”Chicago Tribune,October 7,1997,N22.）

46. Edmondson,Gail;Elstrom,Peter;Burrows,Paul.“At Nokia-A Comeback and Then Some.”Business Week,December 2,1996,106.

47. Sources:Nokia Annual Report 1997,25 and Ericsson Annual Report 1997,available at www.ericsson.com

48. Edmondson,106.

49. Nokia Annual Report 1995,25.

50. Edmondson,106.

51. Edmondson,106.

52. Edmondson,106.

53. Nokia Annual Report,1997,3.

54. 1997年销售额高达908亿美元。（资料来源：GE Annual Reports,1997,45;1981,39.）

55. 市值由流通股数量与同一时段的平均股价相乘得到。在1981年年末，流通股数量为2.3亿股，平均股价为57 3/8美元，因而市值等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于130亿美元。在1998年5月8日，流通股数量为32.6亿股，而当日股价收于83 9/16美元，因此当日市值达2720亿美元。（资料来源：Bloomberg Financial Markets:Historical Price Analysis;GE Annual Report,1981,52;Dow Jones Daily Stock Report,Oct/Nov/Dec 1981,163.）

56. Coca-Cola Annual Report 1997,42.

57. Bloomberg Financial Markets:Historical Price Analysis,May 14,1998.

58. Prince,Greg.“Goizueta's Legacies.”Beverage World,December 1997,42.

59. Compaq Annual Report 1997,7.

60. Kaletsky,Anatole.“Wall Street Votes with Its Feet;General Motors.”Financial Times,December 5,1986,26.

61. 通用汽车公司的市场份额在1978年处于最高位，达47.7%，而在1997年下滑至31%。与此同时，所有日本厂商的市场份额之和在1978年为12%，而在1997年攀升至31%。（资料来源：Standard and Poor's Industry Survey,1996,A85;Motor Vehicles Facts & Figures.(Washington,DC,American Manufacturers

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Association,1995),20;Endnotes 323 Sorge,Marjorie.“General Motors 1998 Report Card.”Automotive Industries,April 1998,36.)

第3章

1．ITT Corporation Annual Report,1978,1.

2．流通股数量的数据来自ITT公司1994年、1985年年报以及通用电气1994年与1979年年报。股价数据来自The Dow Jones Daily Stock Price Record（1978年与1994年的10月/11月/12月）。

3．1995年6月，原来的美国国际电话电报公司（吉宁所掌管的公司）被分割为3家独立的公司——美国国际电话电报哈特福德公司（保险业）、美国国际电话电报工业集团（从汽车部件至国防电子均有涉足）以及新的美国国际电话电报公司（酒店业、娱乐业与信息服务业）。新的美国国际电话电报公司继续由阿拉斯科格领导，后来又并购了著名酒店喜来登与西泽。1997年1月，希尔顿集团对新的美国国际电话电报公司发起恶意并购。阿拉斯科格试图进一步切割美国国际电话电报公司以对抗其并购企图，但未获联邦法庭批准。然而因出价低于喜达屋集团，希尔顿集团最终并未成功并购美国国际电话电报公司。1997年11月，喜达屋集团以137亿美元的价格吞并了新的美国国际电话电报公司。（资料来源：“ITT's Latest Break-Up:Three into

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Three.” The Economist, July 19, 1997, 54; Picker, Ida. “Saying Goodbye to ITT.” Institutional Investor, January 1998, 91.）

4. Economic Value Added是Stern Stewart的注册商标。

5. Coca-Cola Annual Report, 1996, 15.

6. General Electric Annual Report, 1996, 5.

7. General Electric Annual Report, 1997, 2–6, 33.

8. Gilyard, Bill. “Executive of the Year.” Corporate Business Minnesota, January 1998, 34.

9. 想要了解更多信息，Eisenhardt, Katherine and Brown, Shona. “Time Pacing: Competing in Markets That Won’t Stand Still.” Harvard Business Review, March/April 1998, 59.

10. United Stated Bureau of Labor Statistics, May 20, 1998.

11. 收入增长率经过年化处理。ROE是根据1974~1997年年末ROE数据平均得到的。（资料来源：Wal-Mart Annual Reports, 1997, 22; 1988, 14; 1979, 12.）

12. 根据过去6年的数字计算。（资料来源：Wal-Mart Annual Report 1997, 22.）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

13. McWilliams, Gary. “Whirlwind on the Web.” April 7, 1997, 134.

14. McWilliams, 132.

15. Dow Jones News Wire, December 11, 1997.

16. Bray, Hiawatha. “Dell Computer Chief Sees No Slack in Demand.” The Boston Globe, April 10, 1998, C2.

17. McWilliams, 134.

18. 不要将按订单生产与被委婉称为应收账款管理的技巧相混淆，后者是通过延期支付供应商来提供运营资本，是一种与邻为壑的游戏。通过按订单生产，顾客将更迅速也更乐意去支付，因为他们的订单完成得也更快。整个产业链都将受益，从而保证供应商也能更快收到款项。

19. Kirkpatrick, David. “Houston, We Have Some Problems.” FORTUNE, June 23, 1997, 102.

20. Dell Annual Report, 1997, 21.

21. 根据相关数据计算得出增长率为16%。（资料来源：Taylor, Paul. “The World PC Market.” Financial Times, March

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4, 1998, 4. ）

22. Dell Annual Report, 1997, 21.

23. International Data Corporation, May 6, 1998.

24. Serwer, Andy. “Michael Dell Rocks.” FORTUNE, May 11, 1998, 51; “Compaq Retains Lead as PC Sales Soar.” New York Times, July 28, 1997, D2.

25. Silverman, Dwight. “Compaq Reclaims No.1 Rank in Business Sales.” The Houston Chronicle, December 9, 1997, 1.

26. Dell Annual Report, 1998, 28.

27. “The FORTUNE 500,” FORTUNE, April 27, 1998, F-30.

28. Lear Public Relations Department, May 20, 1998.

29. Lear Corporation Annual Report, 1997, 27; 1986, 6, 32.

30. Lear Corporation Operations Data Table, available at www.lear.com Investor Information, Financial Documents.

31. American Standard Annual Report, 1997, 3.

32. American Standard Annual Report, 1996, 2; 1991, 14.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33．Tully,Shawn.“Prophet of Zero Working Capital.”FORTUNE,June 13,1994,113.

34．General Electric Annual Report,1997,40.

35．利润的提升相当于约60美分的税前每股收益（70亿美元除以12亿的股数），也就是约36美分的税后每股收益。如果成功的话，这将为福特的股东们创造显著价值。福特当前的市盈率约为10，该提升将为目前（1998年4月）约46美元的每股市价带来约3.60美元增值。

36．Coca-Cola Annual Report,1996,48.PepsiCo 10-K,1996,F-44.

37．Coca-Cola Public Relations Department,May 1,1998.

38．1987年总资本收益率为14.5%，到了1997年，才略微升高，到18%。（资料来源：Value Line Investment Survey,February 13,1998.）

39．Value Line Investment Survey,February 13,1998.

40．费希尔被任命为CEO后的3天内，公司股价从5.675美元升至62.25美元。（资料来源：Holusha,John.“Kodak Chief Offers a New Vision.”The New York Times,October 29,1993,D1.）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41. “Blue-chip Firms Report Profits for 3rd Quarter.” San Diego Union-Tribune, October 15, 1997, C1.

42. Canedy, Dana. “Sunbeam's Board, in Revolt, Ousts Job-Cutting Chairman.” The New York Times, June 16, 1998, 1.

第4章

1. “The Future That Has Already Happened.” Harvard Business Review, September/October 1997, 22.

2. 1987~1995年。（资料来源：“Most Admired Companies.” February 1992, 1993, 1994, 1995.）

3. 1990~1995年，销量的年化增长率为3.5%。（资料来源：3M Annual Report, 1997, 46.）

4. （资料来源：“Taco Bell 1994.” Harvard Business School. 9-694-076. Revised July 13, 1995.）可惜的是，塔可钟公司未能延续辉煌。在接下来的两年，塔可钟公司引入了几项新的举措，但大都表现平平。其中，以健康饮食为导向的“长条灯形”低脂玉米饼系列更是偏离了一部分核心顾客的需求：这些顾客不关心饮食健康与否，而更在乎价格的高低。可以说，这一全新的产品线既偏离了核心顾客群体所追求的价值，也背离了塔可钟公司在竞争激烈的快餐市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

场中实现增长，建立声望所依赖的价值。塔可钟公司为此付出了代价——销售额在1995与1996年连续两年出现下滑，之后的业绩也未再创造佳绩。（资料来源：Kramer，Louise.“Taco Bell Looks to Boost Sales with Full-Menu Upgrade Plan.”Nation's Restaurant News，February 10，1997，1.）

5．Nike Annual Report，1987，16.

6．Low，Kathleen.“Nike Reports Quarter，Annual Profit Plunges.”Footwear News，July 30，1984，2.

7．截至1987年，耐克的市场份额为18.6%。（资料来源：Schnorbus，Paula.“Running on Air.”Marketing and Media Decisions.March 1988，55.）

8．Willigan，Geraldine.“High Performance Marketing:An Interview with Phil Knight.”July/August 1992，96.

9．Willigan，96.

10．Willigan，98.

11．Nike Annual Report，1997，42.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

12. Himelstein, Linda. “The Swoosh Heard’Round the World.” Business Week, May 12, 1997, 76.

13. Saporito, Bill. “Can Nike Get Unstuck?” March 30, 1998, 48.

14. 市场容量由所有细分市场的总和决定：运动鞋（185亿美元）、运动装备（400亿美元）以及运动服（360亿美元）的市场容量总和为945亿美元，运动员合同管理服务以及其他运动相关行业的市场空间保守估计应有60亿美元。由此可知，耐克的总市场边界可达1000亿美元，而其当前的收入之和仅为92亿美元，占比约为9%。（资料来源：Dow Jones Company Report, July 1997; “Nike Studying Strategies for Long-Term Success...” The News Tribune, August 10, 1997, A12; Nike Annual Report, 1997, 42.）

15. Saporito, 48.

16. 本节中所引述的约翰·特拉尼的话均来自1996年11月他与Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

17. General Electric Annual Report, 1997, 33.

18. General Electric Public Relations Department, May 22, 1998.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

19．“America's Most Successful Entrepreneur.”FORTUNE,October 27,1986,front cover.

20．伍德同时还忽略了周转率的概念，而沃尔顿却牢牢把握住了这一概念的重要性（见第3章）。正确识别需求只是实现盈利性平衡增长的一部分，你还需要具备商业的基本常识。

21．1997年，塔吉特公司的收入占到戴顿-哈德森公司收入的73.4%。（资料来源：Dayton-Hudson 10-K 1998.）

22．Dayton-Hudson Annual Report,1984,24.

23．Dayton-Hudson 10-K 1998.

24．Value Line Investment Survey,February 13,1998.

25．“Hitting Up the Internet.”Wall Street Journal,April 10,1998,A10;AT&T Annual Report,1997,43.

26．早在1998年，美国电话电报公司（AT & T）已计划推出自己的网络语音服务，以应对来自诸如IDT公司与奎斯特通讯公司（Qwest）等网络服务提供商与日俱增的威胁。根据弗雷斯特研究公司（Forrester Research）在2月13日的一份报告所指出的：“除了新型网络服务提供商之外，大型运营商也开始活跃起来。美国电话电报公司、斯普林特公司（Sprint）和德国电信公司（DT）等巨头正立足于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

获取由网络电话服务带来的收入迁移。但是它们不可避免地会受到随之而来的价格下跌所带来的利润冲击。”

27. 1996年3月与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话。

28. 更准确地说，1986年的美国市场销量为99134，而在1991年销量下滑至58868。（资料来源：“100 Year Almanac:The Sales Statistics.”Automotive News,April 24,1996,120－122.）

29. 奔驰公司于1997年推出的售价1.8万美元的A级小型车系列本应也列于此处，但是这一车型的重大设计缺陷所引发的操作隐患掩盖了它最初的光芒。（资料来源：Maynard,Micheline.“Benz to Consider Partner Venture to Create Lower-Price Brand.”USA Today,January 5,1998,1B.）

30. Lienert,Anita.“Crowning Touch.”Chicago Tribune,February 12,1998,W3.

31. Gramig,Mickey.“Atlanta Based Coca-Cola Falls Shy of Wall Street Forecast.”Atlanta Journal and Constitution,January 30,1998,1.

32. “Earnings;Coca-Cola Profit Rises 8.6%.”Los Angeles Times,April 16,1998,D13.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33．Motorola Annual Report,1997,available at www.mot.com;Inside Motorola,Annual Report.

34．Bower,Joseph;Christensen,Clayton.“Disruptive Technologies:Catching the Wave.”Harvard Business Review,January/February 1995,48.

35．Bower和Christensen，48。但这个成功没能坚持，1997年，希捷收购了康诺。

36．Manufacturing USA 5th Edition,Volume 1.(New York:Gale Research Publications,1996),768.

37．Business Ranking Annual.(Brooklyn,New York:Gale Research Publications,1998),256.

38．“Praxair Cuts Jobs,Buys Back Stock.”Chemical Week,December 24,1997,3.

39．1997年8月与Ram Charan和Charles Burck的谈话。

40．本节中所引述的鲍勃·纳德里的话均来自1998年1月他与Ram Charan的谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41．本章中所引述的弗兰克·布莱克的话均来自1998年1月他与Ram Charan的谈话。

42．Kirkpatrick,David.“The Revolution at Compaq Computer.”FORTUNE,December 14,1992,81.

第5章

1．“1996 Annual Awards for Excellence.”Euromoney,July 1996,54.

2．Fromson,Brett.“For Citicorp's Reed,It's a Dicey Board Game.”Washington Post,September 13,1992,H1.

3．Loomis,Carol.“John Reed's Second Act.”FORTUNE,April 29,1996,88.

4．Bloomberg Financial Markets:Price/Earnings Chart(Citicorp).

5．Bloomberg Financial Markets:Price/Earnings Chart(Standard & Poor's).

6．Hannon,Kerry.“New Bullishness on Bank Stocks.”U.S.News and World Report,December 19,1994,78.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

7．本章中所引述的埃德·霍姆斯的话均来自1998年1月他与Charles Burck的谈话。

8．来自埃德·霍姆斯对Charles Burck的拜访。

9．本章中所引述的罗伯特·麦科马克的话均来自1995年10月他与Ram Charan和Charles Burck的谈话，以及1998年4月与Charles Burck的谈话。

10．此类信息并没有在1998年5月花旗集团的公告上直接显示。

第6章

1．McWilliams,Gary.“Compaq:All Things to All Networks.”Business Week,July 31,1995,79.

2．Compaq Annual Report,1995,24-25.

3．McWilliams,79.

4．Compaq Annual Report,1995,16.

5．Compaq Annual Report,1997,available at www.compaq.com

6．资料来源：Value Line Investment Survey,January 23,1998.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

7．Hof,Robert.“Power Play.”Business Week,February 9,1998,97.

8．股价于1997年9月22日达到顶峰。此处的价格与百分比都是股票分割后的数据。（资料来源：Bloomberg Financial Markets:Average Price Line Graph.）

9．Compaq Annual Report,1996,15。公司其他的相关信息均由康柏提供（1998年5月）。

10．本章中所引述的艾克哈德·法伊弗的话均来自1996年3月他与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话，以及1996年6月与Ram Charan、Noel Tichy、Charles Burck和Brian Dumaine的谈话。

11．Kirkpatrick,David.“Fast Times at Compaq.”FORTUNE,April 1,1996,120.

12．Value Line Investment Survey,January 23,1998.

13．Hewlett-Packard Annual Report,1997,available at www.hp.com,March 1998.

14．埃克斯在1985年预测：到2000年，收入将是1984年的480亿美元的4倍。然而，收入在20世纪80年代后期陷入了停滞，在90年代初开始下滑。IBM公司离它的目标越来越远：其1997年的收入仅仅为785亿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

美元。（资料来源：“The Worst Could Be Over for IBM.”Business Week,October 28,1985,33.IBM Annual Reports,1997,1994,1991,1988.）

15．1995年发生的两笔收购分别是计算机网络产品开发公司Networth和信息网络产品公司Thomas Conrad。两笔收购总金额达2.41亿美元。（资料来源：“Merger Monday.”The Des Moines Register,November 7,1995,10.“Compaq to Acquire Thomas Conrad.”AFX News,October 18,1995.Compaq Annual Report,1995,3.）

第7章

1．此类信息并没有在1998年5月通用电气医疗系统公司的公告上直接显示。

2．U.S.Department of Commerce,May 26,1998.

3．本章中所引述的约翰·特拉尼的话均来自1996年11月他与Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

4．本章中所引述的汤姆·邓纳姆的话均来自1997年1月他与Noel Tichy和Charles Burck的谈话。

5．General Electric Annual Report,1997.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

6. Stanley Works Annual Report,1997,25-26.

7. 关于史丹利公司的信息均来自其公司1997年年报。

第8章

1. General Electric Annual Report,1997,45;1983,43.

2. Curran,John. “GE Capital:Jack Welch’s Secret Weapon.” FORTUNE,November 11,1997,116.

3. General Electric Annual Report,1997,1995.

4. Curran,116.

5. Prudential Securities Analyst Report,December 24,1997,2.

6. Ashkenas,Ronald;DeMonaco,Lawrence;Francis,Suzanne. “Making the Deal Real:How GE Capital Integrates Acquisitions.” Harvard Business Review,January/February 1998,166.

7. Curran,116.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

8. Ashkenas, et al., 166.

9. Prudential Securities Analyst Report, December 24, 1997, 5.

10. 本章中所引述的加里・文特的话均来自1996年3月他与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话，以及1996年7月与Noel Tichy、Ram Charan和Charles Burck的谈话。

11. GE Internal Presentation, Crotonville, May 1996.

12. Monroe, Ann. “Delay in Settling Tax Benefits Seen Aiding Leasing Industry.” The Wall Street Journal, July 7, 1984.

13. Prudential Securities Analyst Report, December 24, 1997, 14.

14. 见www.penske.com。

15. GE Internal Presentation, Crotonville, May 1996.

16. Prudential Security Analyst Report, December 24, 1997, 2.

第9章

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. “Growth:How to Get It.” By Gary Wendt, Internal Presentation, 1996.

2. 该企业的瘫痪状态继续持续了3年，直到来自投资者的压力迫使董事会采取了行动。首席执行官被当众罢免。新上任的首席执行官来自于完全不同的行业，并为企业带来了其他新的基因。

3. 1998年1月与Charles Burck的谈话。

4. Huey, John. “In Search of Roberto's Secret Formula.” FORTUNE, December 29, 1997, 230.

5. Jackson, Tony. “Creating a Common Set of Values.” Financial Times, June 5, 1997, 16.

6. From Mastering Revolutionary Change, a FORTUNE video series by Noel Tichy and Stratford Sherman, Video Publishing House, 1994.

7. “Wal-Mart Stores' Operations.” Harvard Business School Case, 9-387-018, 1986.

8. 1996年8月与Charles Burck的谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

9．GE Internal Presentation,Crotonville,May 1995。本章中所引述的加里·文特的话均来自此。

10．本节中所引述的艾克哈德·法伊弗的话均来自1996年3月他与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话，以及1996年6月与Ram Charan、Noel Tichy、Charles Burck和Brian Dumaine的谈话。

11．Kirkpatrick,David.“Fast Times at Compaq.”FORTUNE,April 1,1996,120.

12．1996年3月与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话。

13．1996年3月与Noel Tichy和Eli Cohen的谈话。

第10章

1．本章中所引述的汤姆·邓纳姆的话均来自1996年1月他与Charles Burck和Eli Cohen的谈话，以及1996年4月与Charles Burck的谈话。

2．AlliedSignal Annual Report,1993,24.AlliedSignal 10-K 1997,1.

3．“FORTUNE’s Most Admired Companies.”February 1998,1990.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4．市场价值基于1991年军用与民用航空发动机与零部件的销售额。（资料来源：Aerospace Facts and Figures[Washington,D.C.:Aerospace Industries Association of America,1997],15.）

5．数据是基于1996年航空发动机与零部件，与航空航天产业相关的各产品服务以及向商业航空公司提供的维护服务的销售额之和得出。（资料来源：Aerospace Facts and Figures,15,28.Aviation and Aerospace Almanac[New York:Aviation Week Group,1997],126.）

6．Bloomberg Financial Markets:Historical Price Analysis.

7．AlliedSignal 10-K 1997,1.

8．Charan,Ram and Tichy,Noel.“CEO as Coach:An Interview with Allied-Signal's Larry Bossidy.”Harvard Business Review,March/April 1995,69。本章中所引用的拉里.博西迪的话均来自于此。

9．本章中所引述的格雷格·萨姆的话均来自1996年2月他与Charles Burck和Eli Cohen的谈话，以及1996年4月与Charles Burck的谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

10．本章中所引述的乔·伦纳德的话均来自1996年4月与Charles Burck的谈话。

11．1996年4月与Charles Burck的谈话。

12．本章中所引述的哈鲁克·杜鲁多安的话均来自1996年4月与Charles Burck的谈话。

13．New York:Doubleday,1993,364.

第11章

1．本书中所引述的戴夫·霍姆斯的话均来自1995年10月和1997年8月与Charles Burck的谈话。

2．1991年收入总计6.32亿美元，ROE为9.9%，前一年是11.4%。（资料来源：Reynolds and Reynolds Annual Report,1992,19－20）

3．Reynolds and Reynolds Annual Reports,1997,available at www.reyrey.com,1992,19.

4．股价在1990年年底为$2^{1}/_{32}$美元，与1997年2月达到峰值，在1997年6月又跌至$15^{3}/_{4}$美元。（资料来源：Bloomberg Financial Markets:Historical Price Analysis.）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5．本章中所引述的汤姆·蒙切诺夫的话均来自1995年10月和1997年8月与Charles Burck的谈话。

6．本章中所引述的罗德·海丁的话均来自1997年8月与Charles Burck的谈话。

7．1995年10月与Charles Burck的谈话。

8．本章中所引述的莫娜·耶兹贝克的话均来自1995年10月和1997年8月与Charles Burck的谈话。

9．书中所引述的乔·鲍斯曼的话均来自1995年10月与Charles Burck的谈话。

10．1995年10月与Charles Burck的谈话。

11．1995年10月与Charles Burck的谈话。

第12章

1．坎宁安神父1992年在密歇根大学商学院的演讲。

2．此类信息并没有在1998年5月Focus：Hope的公告上直接显示。

3．Noel Tichy,Andrew McGill,Lynda St.Clair,editors.Corporate Global Citizenship.(San

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Francisco:The New Lexington Press,1997),350.

4．Cunningham,1992.

增长指南

1．Vladimir Pucik,Noel M.Tichy,and Carole K.Barnett,editors.Globalizing Management:Creating and Leading the Competitive Organization(New York:John Wiley & Sons,1993),50.

2．Pucik,52.

3．Pucik,59.

4．1997年，ServiceMaster公司的营业收入为39.6亿美元，净利润为1.6347亿美元，并拥有4.5万名员工。旗下业务横跨多个服务领域，包括著名品牌如TruGreenChemLawn、Terminix和Merry Maids等。（资料来源：ServiceMaster Annual Report,1997）